

UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

Escuela Politécnica Superior

Área de Ingeniería de Organización



**“ANÁLISIS Y MEJORA DEL PROCESO DE
GESTIÓN DE LOS CANALES PRESENCIALES DEL
ÁREA COMERCIAL DE UNA EMPRESA
ELÉCTRICA”**

Proyecto Fin de Carrera

Autor: Jorge Martín Sánchez

Director del proyecto por la Universidad: Miguel Ángel Montaner López

Director del proyecto por IBERDROLA: Javier Casarrubio Arranz



INDICE

INDICE

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | INTRODUCCIÓN..... | 11 |
| 1.1 | INTRODUCCIÓN..... | 13 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 14 |
| 1.2.1 | Objetivos Del Proyecto | 14 |
| 1.2.2 | Objetivos Personales..... | 15 |
| 1.3 | PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO..... | 16 |
| 1.4 | ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO | 18 |
| 2 | EL SECTOR ELÉCTRICO Y LA EMPRESA | 19 |
| 2.1 | OBJETIVOS | 21 |
| 2.2 | EL SECTOR ELÉCTRICO | 21 |
| 2.3 | SITUACIÓN REGULATORIA DEL MERCADO..... | 23 |
| 2.4 | LA EMPRESA IBERDROLA | 32 |
| | La empresa..... | 32 |
| | Historia | 32 |
| | Organización General..... | 35 |
| | Producción de Energía. | 39 |
| | Renovables..... | 40 |
| 3 | GESTIÓN POR PROCESOS..... | 43 |
| 3.1 | OBJETIVOS | 45 |
| 3.2 | FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS | 45 |
| 3.2.1 | Introducción..... | 45 |
| 3.2.2 | Gestión por Procesos | 46 |
| 3.2.3 | Objetivos de la Gestión por Procesos..... | 47 |
| 3.2.4 | Organización Funcional y Gestión por Procesos | 48 |
| 3.2.5 | Situaciones en las que es necesaria una Gestión por Procesos..... | 52 |
| 3.2.6 | Beneficios de la Organización por Procesos..... | 53 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 3.3 | IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS..... | 54 |
| 3.3.1 | Introducción..... | 54 |
| 3.3.2 | Pasos Para La Gestión Por Procesos..... | 54 |
| 4 | PROCESO DE GESTIÓN DE LOS CANALES PRECIALES DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL | 65 |
| 4.1 | OBJETIVOS DEL CAPÍTULO..... | 67 |
| 4.2 | ORGANIZACIÓN DE LOS CANALES DE VENTA..... | 67 |
| 4.3 | PROCESO DE GESTIÓN DE LOS CANALES PRESENCIALES | 70 |
| 4.4 | CANALES DE VENTA. PROCESO FUERZAS DE VENTAS | 79 |
| 4.4.1 | DESCRIPCIÓN..... | 79 |
| 4.4.2 | Fases del Proceso de Gestión de Canales Presenciales..... | 81 |
| | Fase I: Estructurar canales | 81 |
| | Fase II: Mantenimiento de canales | 83 |
| | Fase III: Soporte | 83 |
| | Fase IV: Seguimiento, evaluación y liquidación | 90 |
| 4.5 | CANALES DE VENTA. PROCESO PUNTOS/CMI IBERDROLA..... | 92 |
| 4.5.1 | DESCRIPCIÓN..... | 92 |
| 4.5.2 | Fases del Proceso de Gestión de Puntos/CMI's..... | 99 |
| | Fase I: Estructurar canales | 99 |
| | Fase II: Mantenimiento de canales | 100 |
| | Fase III: Soporte | 101 |
| | Fase IV: Seguimiento, evaluación y liquidación | 105 |
| 4.6 | ANÁLISIS DEL PROCESO Y PROPUESTAS DE MEJORA..... | 106 |
| 5 | APLICACIONES PRÁCTICAS DE LA MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL | 107 |
| 5.1 | OBJETIVOS | 109 |
| 5.2 | LA MEJORA CONTINUA..... | 110 |
| 5.3 | APLICACIÓN PRÁCTICA A LA MEJORA DEL PROCESO. | 113 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 5.3.1 | Mejora de actividad de Facturación Dual. | 114 |
| 5.3.2 | Mejora de la actividad de Seguimiento de Ventas. | 135 |
| 6 | CONCLUSIONES | 153 |
| 6.1 | OBJETIVOS | 155 |
| 6.2 | SATISFACCIÓN OBJETIVOS DEL PROYECTO..... | 155 |
| 6.3 | SATISFACCIÓN OBJETIVOS PERSONALES | 156 |
| 7 | BIBLIOGRAFÍA..... | 157 |

INDICE DE FIGURAS.

| | |
|--|-----|
| Figura 1.1: Diagrama de Gantt con las actividades realizadas durante la duración del proyecto final de carrera | 17 |
| Figura 2.1: Distribución empleados IBERDROLA | 35 |
| Figura 2.2: Organización General | 37 |
| Figura 2.3: Negocio Liberalizado | 38 |
| Figura 2.4: Capacidad instalada de IBERDROLA en España | 39 |
| Figura 2.5: Producción (GWH) | 39 |
| Figura 2.6: Distribución de Centrales | 40 |
| Figura 3.1: Definición de Proceso | 47 |
| Figura 3.2: Gestión tradicional / Gestión por procesos..... | 49 |
| Figura 3.3: Estructura Vertical..... | 50 |
| Figura 3.4: Estructura Horizontal | 51 |
| Figura 3.5: Símbolos Diagrama de Flujo | 61 |
| Figura 4.1: Mapa de Responsabilidad..... | 74 |
| Figura 4.2: Mapa del Proceso | 78 |
| Figura 4.3: Indicadores | 90 |
| Figura 4.4: Distribución de Puntos 2009 | 95 |
| Figura 4.5: Tabla de Puntos 2009 | 96 |
| Figura 4.6: Distribución de Puntos, Previsión 2010..... | 97 |
| Figura 4.7: Tabla Puntos, Previsión 2010 | 98 |
| Figura 4.8: Cronograma apertura Punto Iberdrola..... | 105 |
| Figura 5.1: Ciclo de Deming..... | 111 |
| Figura 5.2: Proceso Facturación | 116 |
| Figura 5.3: Mes Actual | 116 |
| Figura 5.4: Regulación mes -x | 116 |
| Figura 5.5: Hoja 1, Facturación..... | 118 |
| Figura 5.6: Hoja 2, Sit. Act. | 122 |
| Figura 5.7: Hoja 3, Fact. Mes Act..... | 123 |
| Figura 5.8: Hoja 4, Fact. -1 mes..... | 123 |
| Figura 5.9: Hoja 5: Fact. -2 meses | 124 |
| Figura 5.10: Hoja 6: Fact. -3 meses | 124 |
| Figura 5.11: Tabla de Retribuciones | 125 |

| | |
|---|-----|
| Figura 5.12: Productos Principales | 126 |
| Figura 5.13: Productos Secundarios | 127 |
| Figura 5.14: Estados de un Contrato | 127 |
| Figura 5.15: Hoja 8. Dual | 128 |
| Figura 5.16: Comerciales_Prov..... | 141 |
| Figura 5.17: Datos Comerciales..... | 142 |
| Figura 5.18: Ventas_Prov | 143 |
| Figura 5.19: Datos Ventas | 143 |
| Figura 5.20: Consulta Comerciales Semanales | 144 |
| Figura 5.21: Consulta Ventas Semanales | 145 |
| Figura 5.22: Informe de Ventas..... | 146 |
| Figura 5.23: Informe Comerciales | 146 |



CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El origen de este proyecto es fruto de la relación de colaboración que llevan manteniendo, desde hace ya algunos años, la universidad Carlos III de Madrid y la empresa IBERDROLA, gracias a la cual, compañeros de esta universidad y yo, hemos podido desarrollar un proyecto final de carrera dentro de un entorno empresarial y más concretamente dentro de las distintas áreas que engloba la Dirección Comercial.

El proyecto se enmarca dentro de la Dirección Comercial de Iberdrola y pertenece al departamento de “Desarrollo y gestión de canales presenciales” enfocados al mercado de residencial y pequeño negocio.

Como se verá en el próximo capítulo, en julio de 2008 se liberaliza el mercado gasista, y se empieza la cuenta atrás para que en julio de 2009 se liberalice el mercado eléctrico. Es por esto que surge un departamento que va a intentar hacer frente a un nuevo mercado que surge a raíz de estos cambios que se producen en el mercado eléctrico. Este departamento, que adquiere el nombre de “Desarrollo y gestión de canales presenciales” surge en noviembre de 2008, con el objetivo de hacer frente a todos estos cambios que se están produciendo en el mercado. En un primer momento, sus actividades se centran en desarrollar los canales necesarios que hagan frente a los cambios producidos en el mercado gasista, y a su vez, y con la mirada puesta en la liberalización total de los mercados energéticos, tratarán de desarrollar los canales presenciales necesarios para hacer frente a los cambios que en julio de 2009 se van a producir.

Es en este departamento en el que, durante el desarrollo de mi beca, surge la posibilidad de desarrollar un proyecto en el que se describa cual es el proceso de gestión llevado a cabo a la hora de desarrollar un canal de venta presencial y una vez analizado, se proponen una serie de mejoras a este proceso, cuyo objetivo es analizarlas y desarrollarlas para conseguir así la mejora del proceso. *“Análisis y mejora del proceso de gestión de los canales presenciales del área comercial de una empresa eléctrica”* es el nombre escogido para el proyecto que se pretende desarrollar.

1.2 OBJETIVOS

En este apartado se van a exponer los objetivos que motivaron la realización del proyecto, así como mis objetivos personales a la hora de acometer su ejecución.

1.2.1 Objetivos Del Proyecto

Ya se ha visto en el contexto en el que nace este proyecto y se pueden resumir sus objetivos principales en:

- Aprender sobre la empresa IBERDROLA, sus necesidades y las del sector eléctrico.
- Conocer y analizar los cambios que se han producido en el mercado eléctrico español durante los últimos años.
- Analizar y conocer las diferentes funciones y actividades desarrolladas en el departamento de “Desarrollo y gestión de canales presenciales”
- Estudiar y promover la filosofía y la metodología de la gestión por procesos, desarrollando dicha metodología mediante su implantación en la gestión y desarrollo de canales presenciales.
- Analizar el proceso llevado a cabo en la gestión de canales presenciales para detectar posibles puntos de mejora para su posterior estudio e implantación. Este objetivo se ha desarrollado mediante la participación activa en las reuniones del departamento de “Desarrollo y gestión de canales presenciales”
- Diseño de un cuadro de mando para toma de decisiones en la implantación del mix óptimo de canales presenciales.

1.2.2 Objetivos Personales

Si bien la realización del proyecto fin de carrera es un requisito indispensable para finalizar los estudios, desde siempre había querido, que llegado el momento, el marco donde se desarrollara el proyecto estuviera ligado de alguna manera al mundo empresarial, por considerar que de este modo sería una experiencia más enriquecedora. Una vez realizada la beca, puedo concluir que personalmente he conseguido:

- Aprender a desenvolverme en un ambiente empresarial.
- Obtener una visión completa de la organización de la dirección comercial de IBERDROLA, gracias a la participación en el enfoque a procesos me ha permitido conocer diversas y diferentes áreas de la empresa con las que he colaborado.
- Aprender a trabajar en un equipo mediante la participación en grupos de trabajo.
- Aprender sobre la gestión por procesos y la mejora de procesos.
- Rentabilizar los conocimientos adquiridos durante la carrera, especialmente aquellos relacionados con las asignaturas cursadas pertenecientes a la especialidad de organización industrial.

1.3 PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

La realización de este proyecto comienza en Noviembre de 2009, con mi incorporación en la empresa Iberdrola, si bien fue a principios de Octubre de 2009 cuando surge la posibilidad de que el proyecto que estaba llevando a cabo en Iberdrola pudiera ser desarrollado conjuntamente con el proyecto final de carrera de la universidad.

Fue después de un mes de mi incorporación en Iberdrola, cuando surge la idea desde Iberdrola de poder desarrollar junto con la universidad el proyecto final de carrera, es en este momento cuando, tras ponerme en contacto con el profesor Miguel Ángel Montaner, surge el acuerdo de desarrollar el proyecto conjuntamente.

Antes de comenzar a exponer las principales actividades realizadas, me gustaría desde aquí dar las gracias a mis tutores del proyecto, tanto mi tutor de la universidad como el tutor por parte de Iberdrola, así como a mis compañeros de trabajo en el departamento de “Desarrollo y gestión de canales presenciales” que han conseguido que la etapa que he desarrollado en Iberdrola haya resultado muy satisfactoria.

En general, todas las actividades de este proyecto se han desarrollado en el departamento de “Desarrollo y gestión de canales presenciales” y, como ya se ha expuesto en los objetivos, han ido orientadas al análisis del proceso de gestión de los canales presenciales y al estudio de posibles puntos de mejora en dicho proceso y a la implantación de estas mejoras.

En el diagrama de Gantt de la página siguiente se recogen con más detalles las principales tareas realizadas.

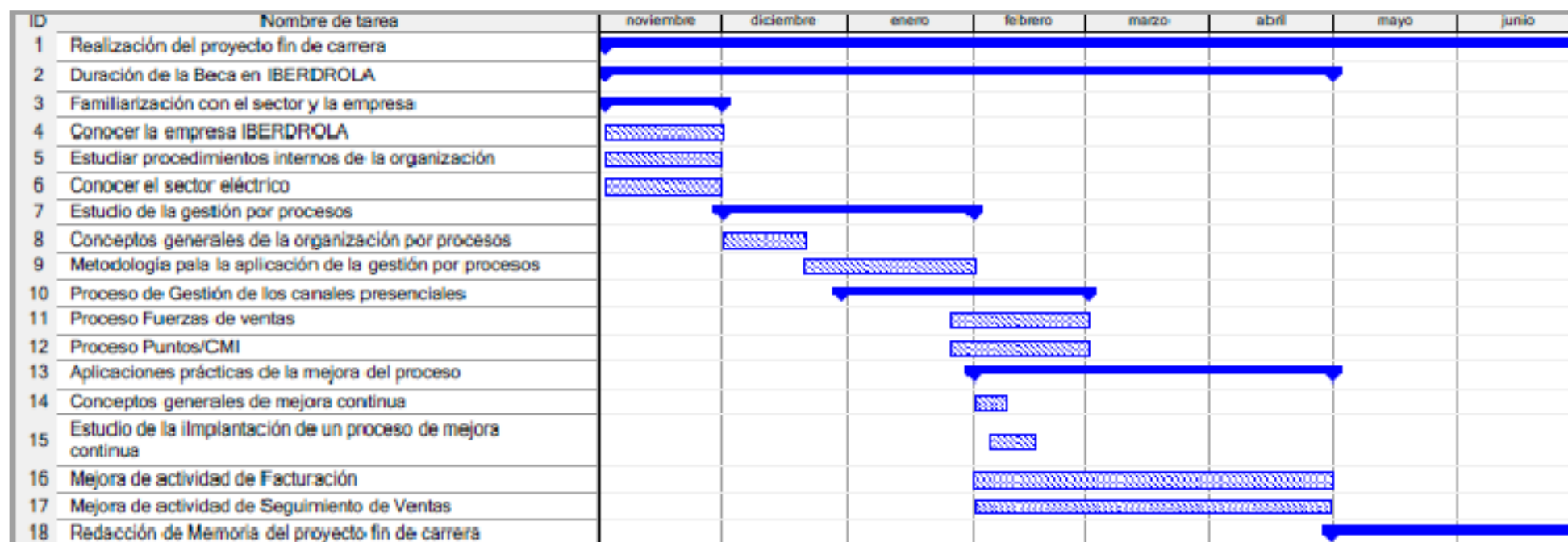


Figura 1.1: Diagrama de Gantt con las actividades realizadas durante la duración del proyecto final de carrera

1.4 ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

A la vista de las actividades realizadas, se puede decir que el contenido fundamental del proyecto está orientado a dar una visión teórica que soporte a las acciones implementadas y a reflejar el trabajo realizado en la gestión por procesos y de su mejora continua.

El proyecto está estructurado en tres partes fundamentalmente. La primera parte engloba los dos primeros capítulos, en ellos se encuentra una introducción sobre el proyecto, una exposición sobre el sector eléctrico y la empresa para facilitar la comprensión del proyecto y de la organización, dando una visión del sector eléctrico que ponga en contexto de la situación al lector.

El segundo bloque es la parte fundamental del proyecto y se divide en los capítulos 3, 4, 5. En el capítulo 3 se estudian las bases teóricas que ayudan a entender la metodología de trabajo que se sigue en la organización a la hora de implantar una gestión por procesos, y cuales son todos los aspectos que definen una buena gestión por procesos. A continuación se presenta el capítulo 4 donde se recoge el proceso de gestión de los canales presenciales, aplicando las bases teóricas desarrolladas en el capítulo 3. Por últimos, en el capítulo 5 se aborda un estudio sobre los posibles puntos de mejora que se detectan en el proceso descrito en el capítulo 4 y se lleva a cabo la implantación de dos mejoras en dos actividades pertenecientes a dicho proceso.

Finalmente en el tercer bloque, que lo compone el capítulo 6, se recogen las conclusiones obtenidas de la ejecución de todo el trabajo realizado.

Por otro lado, todos los capítulos siguen una misma estructura. En primer lugar se presenta una breve introducción, a continuación se exponen los objetivos principales a alcanzar con el desarrollo de cada capítulo. Después, se explican los conceptos teóricos sobre los que se fundamentan cada uno de los temas para a continuación pasar al desarrollo de cada uno de ellos y por último se extraen las conclusiones acerca de cada materia tratada.



CAPITULO 2

EL SECTOR ELÉCTRICO Y LA EMPRESA

2.1 OBJETIVOS

Los objetivos fundamentales de este capítulo son, por un lado, hacer un análisis del sector eléctrico y de la situación regulatoria del mercado eléctrico, y por otro lado, realizar una descripción detallada de la empresa. Con el desarrollo de ambos objetivos, se pretende situar al lector en el contexto adecuado para mejor comprensión del proyecto.

2.2 EL SECTOR ELÉCTRICO

La energía eléctrica es un servicio básico para la sociedad. De ella depende el funcionamiento de las empresas y de numerosos servicios en los hogares, con un efecto directo sobre el bienestar, así como sobre la productividad y la calidad de la industria.

El suministro de electricidad plantea problemas complejos. La energía eléctrica no puede ser masivamente almacenada, por lo que debe producirse en el momento en que es requerida. Las redes de transporte y distribución sufren pérdidas relevantes que han de preverse en el diseño y en el funcionamiento del sistema eléctrico. Además, la demanda de electricidad no se distribuye de modo uniforme a lo largo de cualquier jornada. Esto exige que el sistema de generación, transporte y distribución tenga que atender el consumo eléctrico sean cuales sean las circunstancias, incluso en las “puntas” más altas de demanda.

El negocio eléctrico es complicado y el sistema exige una correcta coordinación de todos sus elementos en todo momento, tanto en el terreno operativo como en el normativo. Si la capacidad de generación o las redes de transporte y distribución son insuficientes, o si los mecanismos de coordinación son ineficientes, se pueden producir interrupciones de suministro y caídas de tensión. Los elevados costes económicos y sociales asociados a tales situaciones han quedado de manifiesto en la experiencia reciente de algunas regiones de nuestro país, e incluso en la de países muy desarrollados, como Estados Unidos, Reino Unido, Suecia, Italia o Japón.

A la vista de todas sus implicaciones, es evidente que el suministro de energía eléctrica debe hacerse en cantidad y calidad suficientes. La demanda de energía eléctrica sigue creciendo en muchos países del mundo, tendencia de la que no se desmarca nuestro país. Es más, el consumo de electricidad crece en España a un ritmo superior al que lo hace la renta nacional. En semejantes circunstancias, determinar una estrategia de generación y distribución de energía eléctrica resulta clave de cara a satisfacer una demanda creciente.

A ello se añaden otras consideraciones:

- En primer lugar, no se trata de suministrar electricidad a cualquier precio. El precio de suministro debería formarse en un mercado en competencia y, además, ser competitivo en términos internacionales.
- En segundo lugar, la ratificación del protocolo de Kioto y las decisiones adoptadas por la UE. En ese ámbito introducen un coste añadido en determinados sectores, entre ellos el de la generación de energía eléctrica. A este respecto, hay que señalar que el acuerdo de reparto de la carga común europea -reducción de las emisiones de CO₂- no ha favorecido a España, que ahora se enfrenta a una disyuntiva más exigente entre convergencia real con la UE y objetivos medioambientales.
- En tercer y último lugar, es conocido que determinadas economías emergentes, con China e India a la cabeza, se encuentran en pleno proceso de desarrollo y expansión, lo que está originando distorsiones en los precios de distintas materias primas, incluidas las energéticas. España debe enfocar su estrategia hacia una menor dependencia con respecto al abastecimiento exterior de las materias primas, no sólo por la distorsión de los precios, sino porque en muchas ocasiones los países que nos abastecen se encuentran en regiones geopolíticamente inestables. Esa incertidumbre se suma a la creada por la reciente evolución del precio del crudo y del gas natural, con su impacto en las economías desarrolladas, principales importadoras. Son muchas las opiniones que coinciden en señalar el fin de la era del petróleo barato, lo que podría provocar un *shock* de oferta, quizá menos intenso que los de 1973 y 1979, pero de efectos más permanentes.

Las cuestiones que se plantean exceden a cualquier valoración que se haga para el corto plazo. La estrategia de suministro eléctrico que se elabore en nuestro país requiere un análisis a largo plazo, más allá del 2012. Se trata, en pocas palabras, de prepararse para el futuro. Un desafío éste en el que el gradual proceso de liberalización y apertura de los mercados, la evolución de las tecnologías de generación, las restricciones medioambientales, las consideraciones geopolíticas y la percepción del ciudadano de la situación energética, se constituyen en los principales condicionantes de las estrategias en el sector eléctrico, del grado de seguridad en el suministro y del coste de los servicios para los distintos usuarios.

2.3 SITUACIÓN REGULATORIA DEL MERCADO

El mercado de la Energía

Desde la Unión Europea se impulsó el derecho de los consumidores a elegir libremente a su suministrador de energía eléctrica, tratando de hacer que este derecho sea real y efectivo. La aprobación de la Directiva 2003/54/CE sobre normas comunes para el mercado interior de la electricidad y por la que se deroga la Directiva 96/92/CE supuso un paso adelante en la apertura del mercado de la electricidad que comenzó en 1998 tras la promulgación de la Ley 54/1997, de 27 noviembre, del Sector Eléctrico.

A partir del 1 de enero de 2003 se liberalizó el suministro de energía eléctrica, de modo que cualquier consumidor de electricidad desde entonces puede adquirir la energía para su suministro en el mercado libre entre las diferentes compañías existentes o bien acogerse al suministro “a tarifa”, mediante el cual el consumidor ha de adquirir la energía a través de los distribuidores pagando unas tarifas integrales compuestas de una cuota fija, en función de la potencia contratada, y de una cantidad variable en función del consumo, que se publican en el Boletín Oficial del Estado, y cuyos precios se actualizan mediante Orden Ministerial. Es importante saber que independientemente del suministrador con el que se contrate la electricidad generada por el productor, llega al consumidor a través de las mismas redes de transporte y distribución. La diferencia principal se encuentra en que en el mercado liberalizado, es el comercializador el que paga al productor de electricidad y al distribuidor por el acceso a la red, aunque el

consumidor también puede contratar aparte el acceso a la red con la empresa distribuidora.

Cambios producidos el 1 de julio de 2009

A partir del 1 de julio de 2009, desaparecieron las tarifas reguladas y el Mercado Regulado de modo que la actividad de suministro a tarifa deja de formar parte de la actividad de distribución, y el suministro pasa a ser ejercido en su totalidad por las empresas comercializadoras. Asimismo se crea el suministro de último recurso (SUR) a través de la tarifa de último recurso (TUR), a la cual podrán acogerse aquellos consumidores que tengan contratado suministro de baja tensión y una potencia inferior a 10 Kilovatios, o bien habrán de negociar un precio para la tarifa de electricidad en el mercado libre.

En función del contrato actual, el consumidor debe tener en cuenta qué ocurrirá con su suministro:

- Si el 1 de julio aún recibe el suministro de una empresa Distribuidora y no ha elegido Empresa Comercializadora, el suministro de electricidad se efectuará por el Comercializador de Último Recurso que corresponda a su zona.

- Si el suministro se proporciona actualmente por una Comercializadora en Mercado Libre, el suministro seguirá igual salvo que se opte por contratar con otra empresa, cambio que podrá efectuarse en cualquier momento independientemente de la fecha fijada para el cambio de tarifas.

Mercado a tarifa vs. Mercado liberalizado

La liberalización del mercado eléctrico español introduce nuevas figuras y puede ofrecer nuevas oportunidades a los consumidores de electricidad particulares. A partir de esta liberalización los consumidores de electricidad pueden elegir el esquema que prefieran entre las dos categorías de mercados siguientes:

- Mercado a tarifa: Los consumidores contratan la electricidad a la misma empresa que la suministra físicamente, es decir, su distribuidora, a un precio máximo fijado por el gobierno.

- Mercado liberalizado: Los consumidores contratan la electricidad con una empresa comercializadora a un precio libremente pactado, acuden al mercado mayorista organizado o contactan directamente con los productores.

Según se considere el mercado a tarifa o el mercado liberalizado, se distinguen diversos agentes y funciones:

1. Agentes en el mercado a tarifa

Los agentes que intervienen en el suministro de electricidad a los consumidores a tarifa integral son los siguientes:

a) Productor o generador de electricidad: Realiza una actividad liberalizada en régimen de competencia. La actividad de producción incluye la transformación de energía eléctrica, así como, en su caso, la conexión con la red de transporte y distribución. Se distingue entre producción ordinaria de electricidad, concentrada fundamentalmente en cuatro empresas (Endesa, Iberdrola, Hidrocantábrico y Unión Fenosa), y producción en régimen especial, con potencia limitada a 50 MW (más de 4.000 productores registrados).

b) Transportista: Desarrolla una actividad regulada y sus ingresos son fijados por el gobierno. Transporta electricidad a través de redes de larga distancia desde las centrales eléctricas a las redes de distribución. Red Eléctrica Española se encarga de la gestión técnica.

c) Distribuidor: Se trata de una actividad regulada, basada en el transporte regional de electricidad desde las redes de transporte a los consumidores. Realizan la función de adquirir y facturar electricidad para consumidores a tarifa.

d) Clientes a tarifa: Contratan la electricidad con la compañía que les suministra físicamente (distribuidora) a un precio máximo fijado por el gobierno (tarifa integral). El

consumidor suscribe con el distribuidor una póliza de abono, pagando una tarifa integral que cubre la totalidad del suministro eléctrico.

2. Agentes en el mercado liberalizado

Entre los agentes que intervienen en el suministro de electricidad a los consumidores en el mercado liberalizado, figuran los siguientes:

a) Productor: Realiza su actividad liberalizada en régimen de competencia, contando con dos posibilidades para vender su producción eléctrica: el mercado mayorista organizado (pool) y los contratos bilaterales con agentes compradores de electricidad.

b) Transportista: Al igual que en el mercado a tarifa, desarrolla una actividad regulada y sus ingresos son fijados por el gobierno, encargándose de transportar electricidad a través de redes de larga distancia.

c) Distribuidor: Realiza una actividad regulada, basada en el transporte regional de electricidad desde las redes de transporte a los consumidores. Si bien son frecuentes en este caso las cooperativas regionales y locales, como Cooperativa Eléctrica de Castellar, S.C.V., Eléctrica de Sot de Chera S.C.V., o Eléctrica de Meliana S.C.V., los grandes grupos productores de electricidad han creado también sus propias empresas de distribución.

d) Comercializador: Desarrolla una actividad liberalizada en régimen de competencia. Compra electricidad en el mercado mayorista (pool) o a través de acuerdos bilaterales con generadores para venderla a consumidores que opten por mercado liberalizado a un precio libremente pactado.

e) Cliente: En un mercado liberalizado contrata con un comercializador a un precio libremente pactado, acuden al mercado mayorista organizado o contactan directamente con los productores.

Como se puede comprobar, además de los agentes comentados para el mercado a tarifa, aparece un nuevo agente económico, el comercializador, que merece una mayor atención en el próximo epígrafe.

El flujo físico de la electricidad es el mismo que en el caso anterior, es decir, la electricidad sigue siendo producida por el generador (productor) y llega al consumidor de igual forma, a través de las mismas redes de transporte y distribución. El consumidor de electricidad, esté en mercado a tarifa o en libre mercado, es atendido por las mismas redes de la empresa distribuidora de la zona, por lo que la calidad del suministro eléctrico es la misma.

Sin embargo, en el mercado liberalizado las relaciones económicas varían. El consumidor tiene la opción de contratar la energía consumida con la empresa comercializadora, a un precio libremente pactado, y contratar directamente el acceso a las redes con la empresa distribuidora. Para ello el cliente deberá presentar un certificado de consumo o nivel de tensión y, en su caso, adaptar la medida o contador. El consumidor abonará la oportuna tarifa de acceso al distribuidor, con independencia de si realiza esta gestión el comercializador o el propio consumidor, ya que el consumidor siempre es el titular del contrato de acceso a las redes del distribuidor. El comercializador, por su parte, pagará, por un lado, a los productores la energía adquirida en el mercado mayorista (pool) o mediante contrato bilateral, y por otro lado, deberá satisfacer a los distribuidores la oportuna tarifa de acceso (precios regulados) por el uso de las redes.

En el Real Decreto 2019/1997, se indica que tendrán la consideración de agentes de mercado quienes entreguen o tomen energía de otros sistemas exteriores (agentes externos), distribuidores, comercializadores y consumidores cualificados. A partir del 1 de enero de 2003, cualquier consumidor puede solicitar ser agente del mercado eléctrico. En la actualización de noviembre de 2002 del Registro Administrativo de Distribuidores, Comercializadores y Consumidores Cualificados del Ministerio de Economía figuraban 299 distribuidores de electricidad, 98 comercializadores y 12 agentes externos, entre los que se encuentran EdF, Electrabel y Rede Eléctrica Nacional S.A., principales productores de electricidad de los países más próximos a España.

No obstante, estas cifras se pueden ver incrementadas, ya que las Comunidades Autónomas con competencias en la materia, podrán crear y gestionar los correspondientes registros territoriales, en los que estarán inscritas las instalaciones ubicadas en el ámbito territorial de aquellas.

Cabe resaltar que, ante la perspectiva de un mercado liberalizado, diversas compañías se han posicionado estratégicamente en varios sectores; así, los principales productores han tomado posiciones en el sector de la distribución, mediante compañías como Endesa Distribución Eléctrica S.L., Hidrocantábrico Distribución Eléctrica S.A. Iberdrola Distribución Eléctrica S.A. y Unión Fenosa Distribución, S.A., y en el sector de comercialización. Desde finales de 2000 no se permite que una empresa ejerza simultáneamente las actividades de generación y distribución, pero se permite, en cambio, que empresas distintas pertenecientes a un mismo grupo empresarial puedan desempeñar por separado dichas actividades.

El comercializador de electricidad

La figura del comercializador de electricidad fue creada a través de la Ley 54/1997, de 27 de noviembre, del Sector Eléctrico. Los comercializadores de electricidad compran electricidad a los productores, a través del mercado mayorista o bien directamente a través de contratos bilaterales físicos, y la venden a los consumidores a un precio libremente pactado. Ejercen su actividad en competencia, ofreciendo precios y condiciones sin ninguna restricción. Es, por tanto, con estas empresas con las que se negociará el suministro de electricidad en el mercado liberalizado.

Aparte de suministrar electricidad, los comercializadores pueden gestionar el contrato de acceso a redes con la empresa distribuidora, siempre en nombre del consumidor, que es, en definitiva, el titular de dicho contrato.

Para poder operar en el mercado de electricidad, las empresas comercializadoras precisan haber sido autorizadas por el Ministerio de Economía (previa acreditación de la capacidad legal, técnica y económica para ejercer la actividad), aceptar las Reglas del Mercado y depositar una fianza en el OMEL (Compañía Operadora del Mercado Eléctrico Español).

Los comercializadores pueden ofrecer, aparte de electricidad, cualquier otro tipo de bien o servicio. De hecho, en el Registro de Comercializadores del Ministerio de Economía se encuentran empresas como Inmobiliaria de Construcciones y Arriendos, S.A., o Sorea (Sociedad Regional de Abastecimiento de Aguas, S.A.) cuya actividad principal difiere en gran medida del suministro eléctrico. Sin embargo, son los principales productores de electricidad, a través de las empresas Endesa Energía S.A., Iberdrola S.A., y Unión Fenosa Generación S.A. los que han tomado posiciones en el sector de comercialización de energía eléctrica.

Es importante señalar que, en principio, para el consumidor doméstico de electricidad, el equipo de medida no supone ninguna barrera técnica para ejercer su derecho a pasar de mercado liberalizado. En concreto, los consumidores domésticos de electricidad no tendrán que cambiar sus contadores para contratar con el comercializador que deseen.

Los 21 millones de clientes domésticos y las PYMEs que dispongan de una potencia contratada de hasta 15 kW pueden cambiar de compañía suministradora sin necesidad de invertir en nuevos equipos de medida siempre que su estructura de consumo coincida de forma sustancial con la media. Solamente deberán instalar un interruptor de control de potencia (ICP) si no lo tuvieran ya instalado. No obstante, se establece un período transitorio para que la empresa distribuidora pueda instalar el ICP al consumidor sin que sea impedimento para que ejerza su derecho a elegir.

Se puede comprobar el reparto de los consumos en función del equipamiento a partir de la factura eléctrica o solicitando los datos a la empresa que proporciona el servicio en la actualidad.

Si un consumidor, ya sea particular o PYME, con estructura de consumos diferente del promedio (con potencia contratada superior a 15 kW) desea aprovechar la oferta de otra compañía eléctrica, deberá adquirir un nuevo dispositivo de medida por periodos o incluso por horarios (como en el caso de la tarifa nocturna), lo que le supondrá un desembolso adicional.

Tarifas a las que opta el consumidor

La tarifa que había en el mercado regulado desapareció el 1 de julio, quedando a opción del consumidor las siguientes tarifas:

- La tarifa de último recurso (TUR): con un precio máximo establecido por el Gobierno que podrán cobrar los comercializadores de último recurso a los consumidores que se acojan a ella y cuya potencia contratada sea inferior o igual a 10 Kw. El consumidor que no haya optado por elegir un suministrador antes del 1 de julio pasará a ser suministrado por el comercializador que pertenezca al grupo empresarial que actualmente le suministra la energía eléctrica, bajo esta tarifa.

- La Tarifa social: implica un precio por debajo del resto de las tarifas, al no incluirse en la misma el precio por la potencia contratada. Para acogerse a esta tarifa, el consumidor ha de cumplir con los siguientes requisitos:

- El suministro ha de ser contratado por una persona física, es decir, no podrán acogerse las empresas, y destinado a la vivienda habitual del titular.
- La potencia contratada ha de ser inferior a 3Kw
- La vivienda ha de tener instalado el ICP (Interruptor de Control de Potencia), que es gratuito para el consumidor.

Es importante tener en cuenta que una potencia de 3Kw no permite un funcionamiento simultáneo de varios electrodomésticos en un uso habitual por que en el mercado no existe dicho término de potencia 3 kw, sino que tendría que ser 2,2 kw

- Tarifa de Discriminación Horaria (DH): esta tarifa viene a sustituir a la antigua tarifa nocturna, aunque cambiando el tramo y la duración de las horas punta y de las horas valle;

- Hay 10 horas punta: desde las 12 del medio día hasta las 10 de la noche en invierno, y de 1 de la tarde a 11 de la noche en verano. El consumo en estas horas tiene una penalización del 35% sobre la tarifa general.
- El resto de 14 horas valle, supone un descuento del 47% sobre la tarifa general correspondiente

- La tarifa en el mercado liberalizado: Serán aquellas tarifas ofertadas por los diversos comercializadores en el mercado libre

Cambios en la Instalación.

Para los nuevos suministros con una potencia inferior o igual a 10 Kw, y para aquellos consumidores que hubiesen optado por acogerse a la tarifa con discriminación horaria, deben sustituir su contador por un contador electrónico, con el fin de adecuar la facturación según los horarios de consumo con discriminación horaria, además de permitir la telegestión, es decir, el acceso remoto por las compañías a los datos de los contadores.

Por otro lado, el consumidor debe proceder a la instalación de un I.C.P.- Interruptor de Control de Potencia, dispositivo que permite controlar la potencia consumida, de tal forma que se desconecta automáticamente cuando la potencia consumida supera la potencia contratada.

En los dos supuestos anteriores los gastos corren a cargo de la compañía eléctrica, por tanto no implica ningún coste para el consumidor.

2.4 LA EMPRESA IBERDROLA

La empresa

IBERDROLA ha experimentado una importante transformación en la última década (2000-2009) que ha consolidado a la Compañía como una de las cinco mayores empresas energéticas a escala internacional y líder eólico mundial, con presencia en cerca de 40 países de 4 continentes, 33.000 empleados y 28 millones de clientes.

La presencia geográfica de la Empresa comprende, principalmente, el área atlántica: Europa, Estados Unidos y Latinoamérica, mercados en los que prevé seguir creciendo en los próximos años. IBERDROLA es la primera empresa energética española, se ha situado como uno de los principales operadores del Reino Unido tras la integración de ScottishPower, culminada en 2007, y está dando pasos importantes para cimentar su presencia en Estados Unidos, tras la compra en 2008 de Energy East (actual IBERDROLA USA).

El Grupo IBERDROLA dispone de una capacidad instalada de 43.600 MW (al cierre de 2009), convirtiéndose en uno de los líderes energéticos del mundo. Cuenta con un parque de generación equilibrado, eficiente y bien diversificado, que garantiza su capacidad de respuesta ante cualquier coyuntura energética.

IBERDROLA se ha consolidado como líder mundial en energía eólica y su filial, IBERDROLA RENOVABLES, cuenta con una potencia instalada de más de 10.000 MW.

Historia

Desde la constitución de HIDROELÉCTRICA IBÉRICA en 1901 —desde 1944 integrada en IBERDUERO—, y posteriormente de HIDROELÉCTRICA ESPAÑOLA en 1907, hasta su fusión en 1991, dando origen a lo que hoy es IBERDROLA, ambas compañías compartieron una trayectoria plagada de logros, reconocimiento e innovación.

Para conocer como ha llegado IBERDROLA a ser el principal grupo energético español y una de las mayores energéticas del mundo hay que remontarse al 1 de Noviembre de 1992, fecha en la que se constituye IBERDROLA. A continuación se muestra de forma breve los hitos que han marcado el devenir de Iberdrola durante estos casi 20 años.

Desde 1995 y durante los siguientes 6 años, IBERDROLA adquiere una serie de empresas de Suramérica que van a permitir expandir su negocio. En 1995 adquiere las empresas distribuidoras de electricidad Electropaz y Elfeo en Bolivia y en 1996 cancela la deuda correspondiente a las centrales nucleares en moratoria y adquiere las empresas de generación eléctrica de Tocopilla y Colbún, en Chile. En 1997 adquiere la distribuidora eléctrica Coelba, en Brasil y, a través de esta compañía, de la distribuidora de electricidad Cosern. En 1998 adquiere, junto a EDP y Tampa Energy, del 80% de la Empresa Eléctrica de Guatemala (EEGSA). IBERDROLA y Telefónica se adjudican la telefonía celular del estado brasileño de Bahía. Es en este año en el que IBERDROLA firma el Primer Convenio Colectivo del Grupo. En 1999 se adquiere la Compañía americana Energy Work y en el 2000 se adquiere del suministro de agua potable y alcantarillado en el Departamento de Maldonado, en Uruguay y también se adquiere la compañía energética de Pernambuco, Celpe.

En 2001 Ignacio Galán es nombrado Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado de IBERDROLA. Es en este año en el que se define en nuevo plan estratégico para 2002-2006 cuyo objetivo es duplicar el tamaño de la empresa y renovación del equipo directivo.

En 2002 se lleva a cabo la implantación de una nueva imagen de marca y plan comercial para afrontar la liberalización energética total. También en este año se llega a un acuerdo estratégico con Gamesa por el que se adquieren 982 MW eólicos en España.

En 2003 La Comisión de Energía desautoriza la OPA hostil de Gas Natural sobre IBERDROLA. Inauguración de la central de ciclo combinado de Castejón (Navarra). IBERDROLA, pionera en la venta de energía verde a todos los clientes.

En 2004 IBERDROLA consigue el Certificado de Gestión Medioambiental de AENOR para 40 parques eólicos de forma conjunta por primera vez en el mundo. Adjudicación en México del contrato para construir el ciclo combinado de Tamazunchale, de 1.135 MW. Se compra a Gamesa 469 MW de potencia instalada en parques eólicos de Portugal y España.

En 2005 IBERDROLA culminó el acuerdo firmado con el Grupo Rokas, el mayor productor de energía eólica de Grecia, al alcanzar el 49,9% de su capital.

En 2006 Registro ante Naciones Unidas de un proyecto en Guatemala como Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL). IBERDROLA entra en el mercado eólico de EE.UU. con la adquisición de la empresa Community Energy. IBERDROLA se consolida como la primera empresa eólica del mundo tras alcanzar los 4.000 MW renovables. Ese mismo año la compañía se incorpora al Consejo Global de Energía Eólica (GWEC).

En 2007 IBERDROLA cerró el 23 de abril, tras un tiempo récord de cinco meses, la compra amistosa de “Scottish Power” por 17.800 millones de euros. Acuerdo de adquisición de Energy East (ahora IBERDROLA USA): La operación está valorada en 6.400 millones de euros.

En 2008 IBERDROLA compra Energy East (ahora IBERDROLA USA) en una de las mayores operaciones llevadas a cabo por una empresa española en EE.UU y la mayor de un grupo industrial español. IBERDROLA, mejor eléctrica del mundo por segundo año consecutivo en el ‘Climate Leadership Index’

En 2009 y por cuarto año consecutivo, Global 100 incluye a IBERDROLA entre las 100 empresas más sostenibles del mundo. IBERDROLA y el gobierno portugués acuerdan la construcción del Proyecto Alto Tâmega, uno de los proyectos hidráulicos más importantes en los últimos 25 años en Europa y que contará con una inversión de 1.700 millones de €.

Organización General

El equipo humano de IBERDROLA ha experimentado en la última década un gran crecimiento, convirtiéndose en una plantilla de aproximadamente 33.000 personas distribuidas en cerca de 40 países distintos tras la integración amistosa de ScottishPower y la adquisición de la compañía norteamericana Energy East (actualmente IBERDROLA USA).

| EMPLEADOS 2009 | Nº |
|----------------------------|--------|
| ESPAÑA | 11.143 |
| REINO UNIDO | 8.670 |
| USA | 5.787 |
| LATINOAMÉRICA | 2.815 |
| GRUPO IBERDROLA RENOVABLES | 1.996 |
| OTROS PAISES | 553 |
| PERÍMETRO SOCIAL | 30.964 |
| RESTO | 1.460 |
| TOTAL | 32.424 |

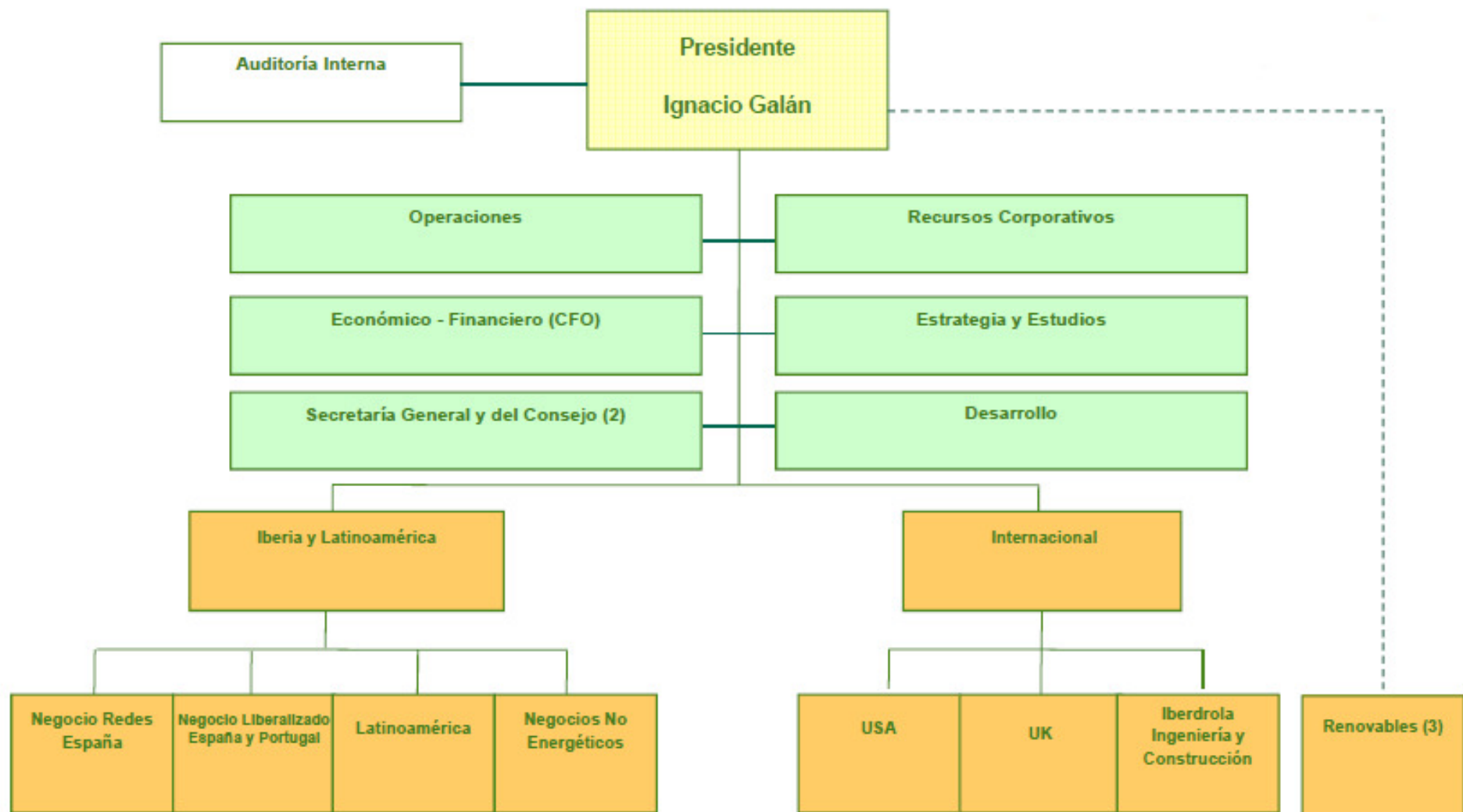
Figura 2.1: Distribución empleados IBERDROLA

La Administración de IBERDROLA, S.A. se atribuye al Consejo de Administración, a su presidente y Consejero Delegado, y a la Comisión Ejecutiva Delegada. En el siguiente gráfico se muestra la división de funciones de los órganos de dirección, así como el equipo directivo de IBERDROLA, S.A.

Actualmente, IBERDROLA está dividida en las siguientes líneas de negocio:

- Negocio Liberalizado
- Redes España
- Renovables
- Latinoamérica
- ScottishPower
- IBERDROLA USA
- Ingeniería y Construcción
- Inmobiliaria.

Durante mi estancia en IBERDROLA, he estado desarrollando mi beca en la parte de Negocio Liberalizado, dentro de esta línea de negocio, he pertenecido a la Dirección Comercial, más concretamente, al departamento de residencial y pequeño negocio, y dentro de este departamento a un subdepartamento llamado desarrollo y gestión de canales presenciales.



- (1) Dependencia de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
 (2) Como Secretario del Consejo, con dependencia del Consejo de Administración
 (3) A los efectos del modelo de relación definido en el contrato marco Intra-grupo

■ Direcciones Corporativas
 ■ Gestión Negocio

Figura 2.2: Organización General

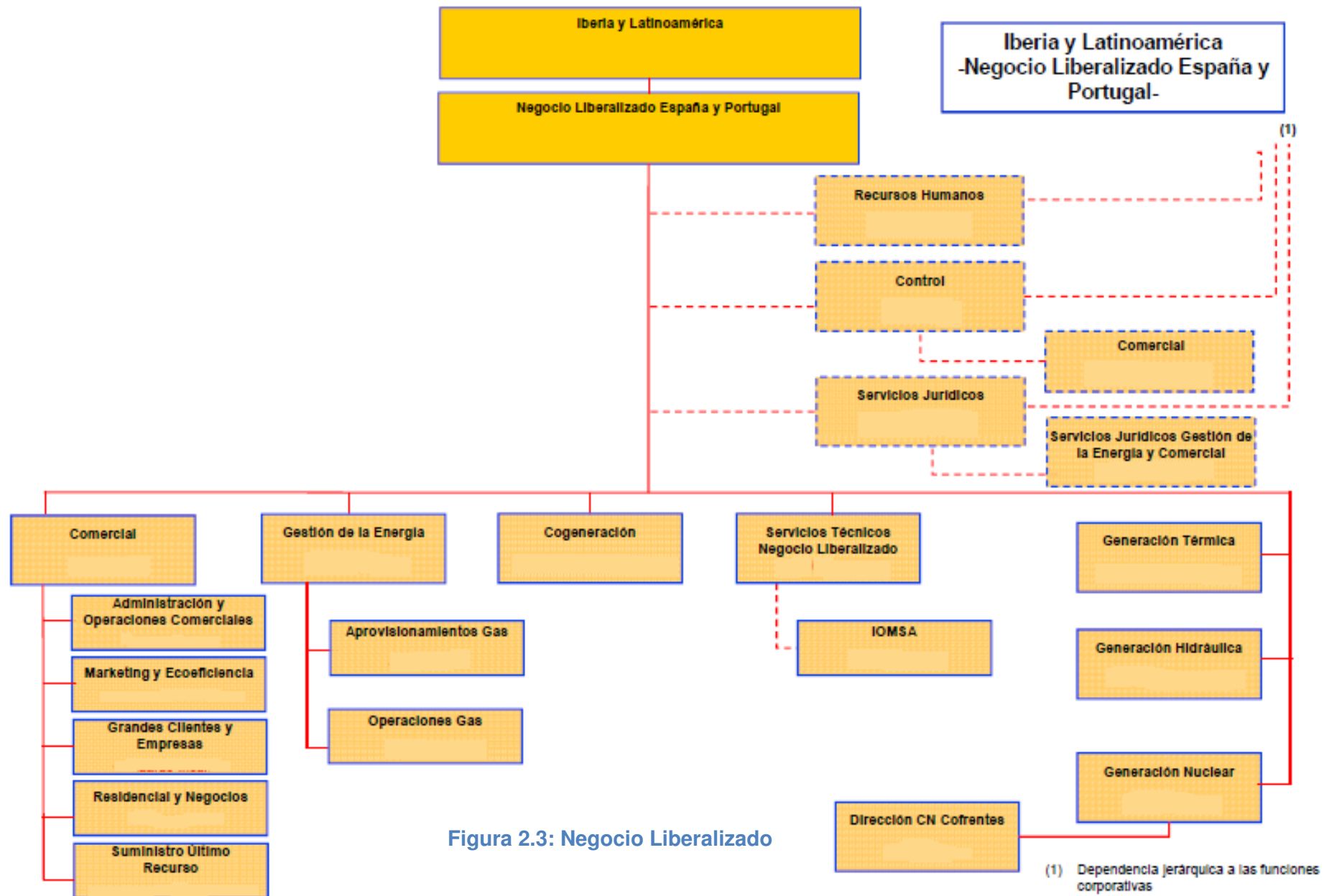


Figura 2.3: Negocio Liberalizado

Producción de Energía.

IBERDROLA con una potencia instalada en régimen ordinario en España de más de 20.000 MW, mantiene su apuesta por las energías limpias. En 2009, el 34% de la producción en España se ha realizado con centrales térmicas de ciclo combinado, un 18% con centrales hidráulicas, un 44% con centrales nucleares y un 4% con plantas térmicas de carbón y fuelóleo. Es de destacar que las inversiones en el año se han dedicado a la búsqueda de un mix de producción cada vez más limpio.

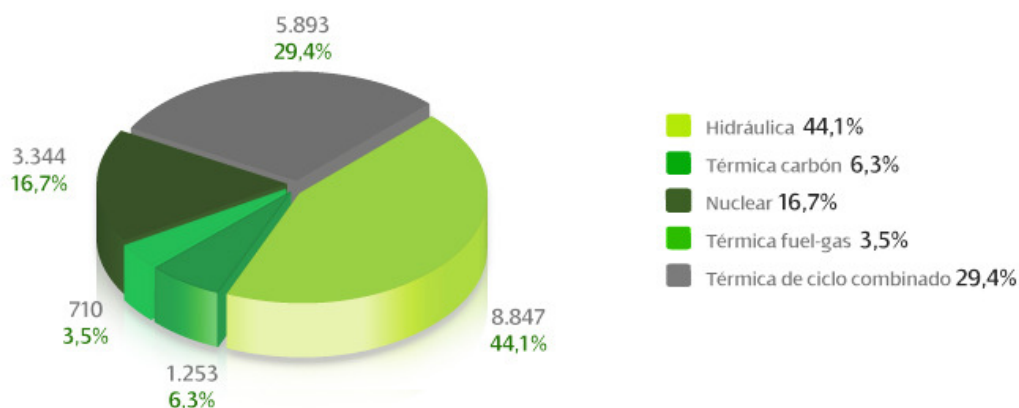


Figura 2.4: Capacidad instalada de IBERDROLA en España

| GENERACIÓN | POTENCIA IBERDROLA (MW) | PRODUCCIÓN BRUTA IBERDROLA (GWH) | CONSUMO BOMBEO (GWH) | CONSUMOS AUXILIARES (GWH) |
|-----------------|-------------------------|----------------------------------|----------------------|---------------------------|
| HIDRAULICA | 8.847 | 9.715 | 1.905 | 113 |
| CICLO COMBINADO | 5.893 | 18.573 | - | 521 |
| NUCLEAR | 3.344 | 23.824 | - | 1.41 |
| TÉRMICA | 1.963 | 2.250 | - | 203 |

Figura 2.5: Producción (GWH)

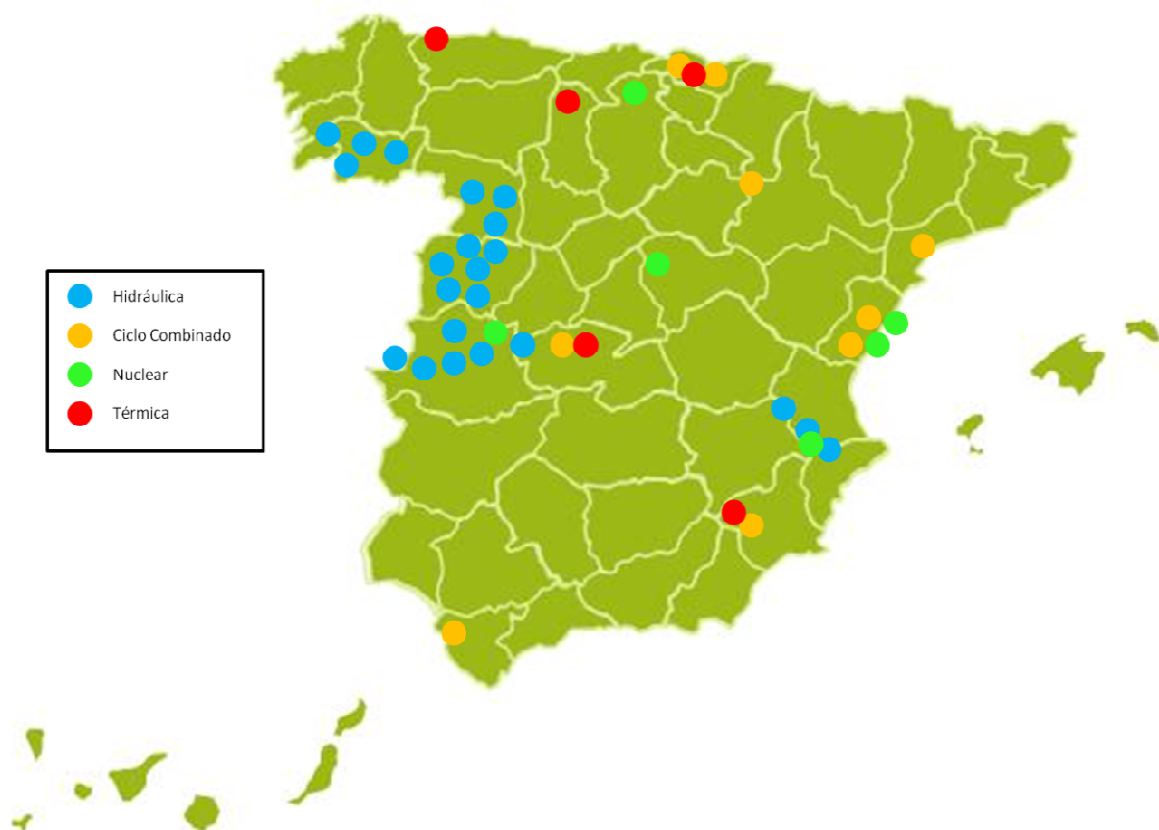


Figura 2.6: Distribución de Centrales

Renovables

Líder mundial en energía eólica con presencia en más de 20 países, el mayor volumen de activos renovables (21.537 millones de euros), la cartera de proyectos más grande del sector (58.416 mw) y activos en operación en 12 mercados (españa, estados unidos, el reino unido, grecia, francia, polonia, portugal, méxico, alemania, brasil, italia y hungría). IBERDROLA RENOVABLES se ha consolidado como líder mundial en energía eólica y la mayor empresa de energías renovables en 2009.

El crecimiento de Iberdrola renovables en 2009 responde fundamentalmente al incremento de la potencia y la producción. Así, la capacidad instalada ha ascendido hasta

10.752 mw, un 16% más que en 2008. De las nuevas instalaciones, 409 mw corresponden a España (28%) y un 72% al área internacional (714 mw a ee. uu., 137 mw al Reino Unido y 191 mw al resto del mundo). Por su parte, la producción de energía eléctrica ha aumentado un 26% en 2009, hasta los 21.490 millones de kwh. Todo ello se ha reflejado de manera positiva en las principales magnitudes económico-financieras al cierre de 2009.

La producción de la compañía a partir de las tecnologías renovables ha evitado la emisión de cerca de 10 millones de toneladas anuales de CO₂ a la atmósfera.

Desde su salida a bolsa a finales de 2007, Iberdrola renovables es uno de los mayores vectores de crecimiento del grupo y una apuesta firme por las energías más limpias, teniendo como eje principal el convencimiento de que un desarrollo inteligente de las sociedades se fundamenta sobre la base de una explotación responsable de los recursos.



CAPITULO 3

GESTIÓN POR PROCESOS

3.1 OBJETIVOS

En este capítulo se establecen las bases teóricas que permitan al lector el enfoque que es una organización por procesos, qué ventajas tiene frente a la organización funcional y como se implanta.

Los objetivos principales de este capítulo se resumen en los siguientes puntos:

1. Establecer los fundamentos y conceptos generales de la organización por procesos así como la importancia para las empresas de la implantación de un sistema de organización por procesos.
2. Desarrollar una metodología para la aplicación de la gestión por procesos.

3.2 FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

3.2.1 Introducción

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

3.2.2 Gestión por Procesos

Algunos autores definen la Gestión por proceso como:

“La Gestión por Procesos es un conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de Inputs convirtiéndolos en una serie de Outputs deseados añadiendo valor”

“La Gestión por procesos es un conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido.”

“La gestión por procesos constituye un sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua del funcionamiento de las actividades de una organización, mediante la identificación y selección de procesos y la descripción, documentación y mejora de los mismos, que parte del despliegue de la estrategia de la organización.”

El concepto “proceso” aparece en todas estas definiciones, pero, ¿Qué es un proceso?

La palabra proceso viene del latín “procesus”, que significa avance y progreso. Podemos definir un proceso como el conjunto de actividades repetitivo y sistemático mediante el cual una o varias entradas de información, materiales, etc. Dan lugar a una o varias salidas con un valor añadido, que serán los productos o servicios que reciba el

cliente interno o externo. Los procesos son el medio por el cual las organizaciones ubican y liberan el talento para producir resultados.



Figura 3.1: Definición de Proceso

3.2.3 Objetivos de la Gestión por Procesos

El hecho de querer implantar una Gestión por Procesos se hace con la idea de querer alcanzar una serie de objetivos que reporten una serie de beneficios. Estos objetivos irán encaminados a reducir y/o eliminar aquellas operaciones que no aportan valor añadido a la empresa mejorando así la eficiencia y reduciendo costes internos innecesarios.

Otro beneficio derivado de la reducción de actividades que no aportan valor añadido es que se acortarán los plazos de entrega, reduciéndose así los tiempos de ciclo. El tiempo en todo producto/servicio es un factor clave, es muy importante que el tiempo de ciclo sea muy pequeño para que el producto/ servicio llegue al cliente

Por otro lado, la mejora de la eficiencia y el llevar un seguimiento de cada uno de los procesos conlleva una mejora de la calidad lo cual va a llevar consigo un aumento del valor percibido por el cliente.

En resumen, podríamos definir como los objetivos de la gestión por procesos en:

- Reducir los costes internos innecesarios: despilfarro, ineficiencia, actividades sin valor añadido...
- Acortar los plazos de entrega, reduciendo los tiempos del ciclo.
- Mejorar la calidad y el valor percibido por el cliente
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

3.2.4 Organización Funcional y Gestión por Procesos

La gestión por procesos supone una nueva visión de la organización de la empresa, esta nueva forma de organizarse viene impulsada por los cambios en el entorno que impone variaciones del medio cada vez más rápidas, de forma que la organización tradicional vista como un conjunto de unidades fundamentalmente estables se adaptan mal a esas oscilaciones del medio.

Esta forma de organización supone un planteamiento diferente frente a la organización tradicional en áreas o Direcciones. En la tabla que se muestra a continuación se exponen las bases de una gestión por procesos y la gestión tradicional.

| Gestión Tradicional | Gestión por Procesos |
|--|--|
| Se centra en los procesos operativos o administrativos que dependen normalmente, de una unidad funcional | Se centra en los procesos críticos para el éxito del negocio, con independencia de las unidades funcionales implicadas |
| La responsabilidad es compartida por varias personas, prevaleciendo la organización vertical | La responsabilidad es única, conviviendo la organización vertical con la horizontal |
| Se evalúa la eficacia de los procesos | Los procesos se mantienen “bajo control” |
| Mejora gradual y ocasional de los procesos, de carácter reactivo | Mejora permanente y radical de carácter proactivo. |
| Aprendizaje esporádico del propio sector | Benchmarking sistemático dentro y fuera del sector |

Figura 3.2: Gestión tradicional / Gestión por procesos

La organización tradicional se caracterizaba por la clara subdivisión de la empresa en diversas áreas funcionales bien definidas, ocupadas en las tareas propias de su función y con la misión de cumplir sus propios objetivos.

Esta forma de operar se ha visto insuficiente para adaptarse a los rápidos cambios del entorno debido entre otras causas a los procesos de desregularización de mercados, cambios tecnológicos y la actitud de los clientes. Para entender mejor las características fundamentales de la gestión por procesos analizaremos en mayor profundidad los puntos destacados en la tabla anterior.

La filosofía de la gestión por procesos se basa en que las empresas deben centrarse en los procesos críticos para el éxito del negocio, para ello deben determinar aquellas actividades que son críticas para la creación de valor para asegurar el presente y el futuro de sus negocios. El conocimiento de estas actividades supondrá la definición del proceso es decir, un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que transforman una entrada (materiales, información, clientes) en una salida aportando valor añadido.

Para identificar los procesos y establecer cuáles son las actividades prioritarias, la organización puede hacer uso de varias herramientas y metodologías, entre ellas se puede encontrar la matriz que relaciona los procesos con los objetivos marcados. Otra metodología complementaria consiste en valorar en qué medida los procesos contribuyen a la visión y objetivos de la organización- En cualquier caso, el objeto fundamental es establecer que procesos son definidos como críticos, frente a cuáles no lo son, para liberar aquellos recursos que estén consumiendo y dotar de unos objetivos concretos a aquellos procesos relevantes para tomar las acciones oportunas encaminadas a la creación de valor y mayor satisfacción para el cliente.

Una vez definidos los procesos críticos, es necesario dotar al proceso de un responsable y que esta responsabilidad sea entendida y asumida por el resto de la organización, para evitar que en procesos interfuncionales la estructura horizontal quede supeditada a la estructura vertical funcional. El propietario del proceso es una figura clave del proceso, designado por la Dirección y responsables de que el proceso sea eficaz y eficiente.

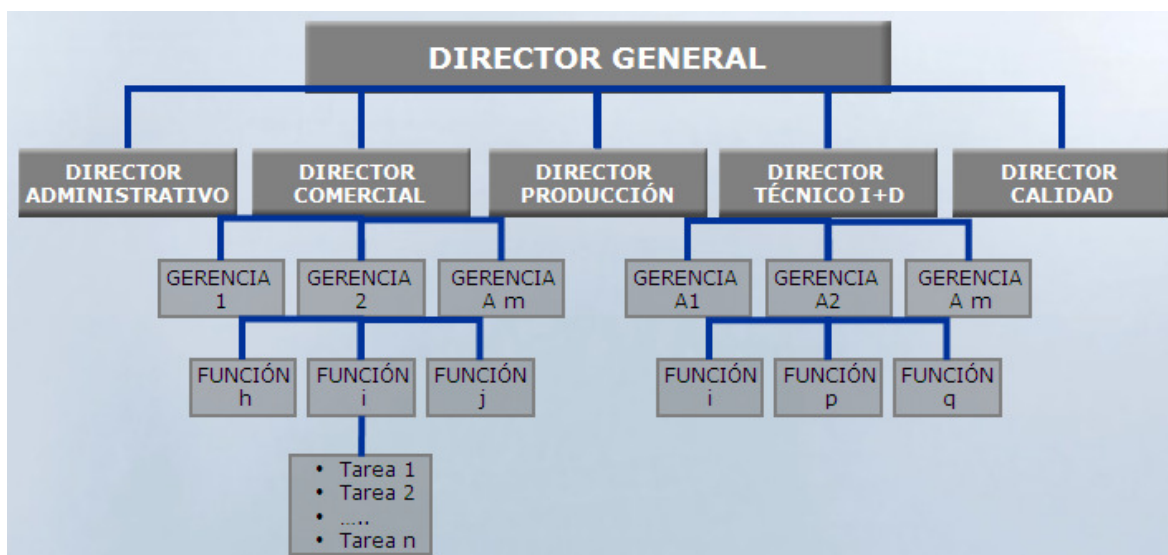


Figura 3.3: Estructura Vertical

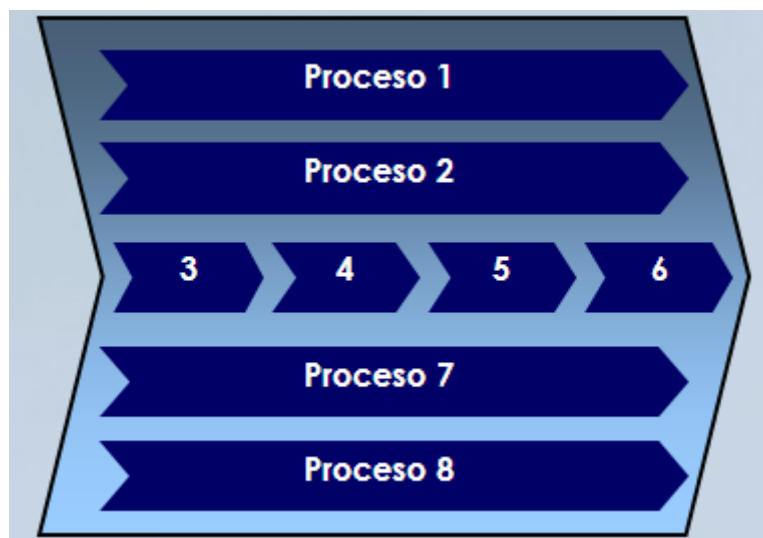


Figura 3.4: Estructura Horizontal

En la figura anterior se muestra la estructura por procesos (horizontal) y la estructura tradicional (vertical). En ella se observa que pueden existir conflictos sobre la responsabilidad de las distintas áreas, si no se han definido correctamente las relaciones entre Direcciones y procesos.

Una vez definido el proceso y asignado un responsable, el siguiente paso es mantener el proceso bajo control, esto se consigue cuando el proceso ha sido analizado, documentado y medido. Para que sea entendido se debe establecer cuál es el propósito u objeto del proceso, qué tareas o actividades básicas lo componen, cuáles son sus clientes, etc. Para que un proceso se considere documentado, se debe detallar qué procedimientos le son aplicables, se debe definir su mapa de procesos, etc. Para que un proceso se considere medido, se deben establecer unos indicadores y realizar una toma de datos para poder definir las líneas de actuación en base a unos datos objetivos.

Por último, se deben establecer planes o acciones de mejora una vez analizadas las mediciones realizadas, para conseguir aumentar el rendimiento del proceso y aumentar la satisfacción del cliente.

Todo esto se analizará más adelante en el apartado de “Metodología para la aplicación de la gestión por procesos”, en dónde se describen todos los pasos necesarios que se deberán seguir si se quiere implantar de forma correcta una gestión por procesos.

3.2.5 Situaciones en las que es necesaria una Gestión por Procesos.

La Organización por Procesos presenta una serie de ventajas frente a la Organización Funcional, pero no siempre será necesario implantar una Gestión por Procesos. En algunas situaciones será muy aconsejable implantar una Organización por Procesos.

En el caso en el que se necesite mejorar la definición y el conocimiento de la cadena de valor será importante implementar una organización por procesos, ya que esto nos permitirá conocer cuáles son los procesos clave, estratégicos y de soporte.

Otro caso en el que sería muy aconsejable desarrollar una gestión por procesos sería en el caso de que la empresa llegue al punto de tener que replantearse su negocio para sobrevivir o que sean conscientes de que existe la necesidad de mejorar los procesos y no saben cuál es el camino adecuado. En este caso, desarrollar una gestión por procesos les dará una visión de cuáles son los procesos que están fallando y podrán mejorarlos y depurarlos.

Si detectamos que en nuestra empresa hay al menos un área que esté funcionando mal y que necesitemos mejorarla, implantar una gestión por procesos hará que estas áreas que mejoren considerablemente. Por ejemplo, en el caso en el que hay alguna planta de producción con bajo rendimiento, hay unidades de negocio ineficiente o surge la necesidad de aumentar la producción. También, la gestión por procesos nos va a servir para mejorar la coordinación y comunicación entre las distintas áreas de la organización.

Otro caso en el que es muy recomendable implantar una gestión por procesos será cuando queramos llevar a cabo la adecuación del Sistema de Calidad a las normativas vigentes (ejemplo: ISO 9000:2000)

3.2.6 Beneficios de la Organización por Procesos.

Además de los pretendidos resultados económicos, gracias a la implantación de un sistema de organización por procesos se consiguen ventajas añadidas. Los beneficios principales de la implantación de la Organización por Procesos son:

- Identificación de estrategias que orienten los recursos de la empresa a la satisfacción del cliente y a la optimización de la cadena de valor.
- Orientación de la estructura organizacional hacia la flexibilidad ante los retos del entorno.
- Sistematización de los procesos y adecuación de los procedimientos operativos a los procesos de valor añadido.
- Adecuación del producto/servicio prestado al valor demandado y perceptible por el cliente
- Despliegue coherente y óptimo de un sistema de indicadores y objetivos para todos los procesos y operaciones que permitan su monitorización y el desencadenamiento de acciones correctoras.
- Establecimiento de nuevas fuentes de mejora de la productividad.
- Disminución de los flujos de información a los estrictamente necesarios

3.3 IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.

3.3.1 Introducción

A lo largo de este capítulo se ha descrito que es la gestión por procesos así como las diferentes ventajas y beneficios que se derivan de encaminar la gestión de una empresa a la gestión por procesos. Pero el implementar una gestión por procesos no es algo fácil y rápido, requiere de su tiempo y hay que llevar a cabo una serie de pasos que permitirán llegar a los objetivos que se plantean y así poder obtener los beneficios deseados.

Una vez que se ha entendido que es la gestión por procesos y que ventajas presenta frente a la gestión tradicional, se analiza y se valora si es necesario implantar una gestión por procesos. Una vez que se toma la decisión de llevar a cabo la implantación de una gestión por procesos los pasos a seguir son los que se muestran a continuación.

3.3.2 Pasos Para La Gestión Por Procesos

A continuación se explican detalladamente cada uno de los pasos que hay que seguir si queremos implementar una gestión por procesos. Para ello es muy importante que se realicen todos los pasos.

- *Definir la misión*
- *Identificar clientes y sus necesidades*
- *Desarrollar el mapa de procesos*
- *Describir procesos*
- *Diagramar procesos*
- *Establecer el plan de análisis de datos*
- *Análisis de datos y mejora del proceso*

- **Definir la misión**

En primer lugar es muy útil establecer la misión o, en caso de tenerla definida, revisarla. La misión identifica el objetivo fundamental del servicio, su razón de ser.

La Misión de una organización, es el punto de referencia acerca del cual todos los procesos de la organización se alinean facilitando así una actuación enfocada hacia un objetivo común. Establece la clase de organización que queremos ser y cuál es el valor añadido de la misma respecto de todos los grupos de interés afectados. De este modo es mucho más fácil determinar en qué consiste el proceso clave y cuáles son los objetivos que se persiguen.

En este punto también será muy conveniente establecer definir claramente el punto de partida del proceso, es decir, con qué se inicia el proceso, y el punto en el que este proceso finaliza.

- **Identificar Clientes y sus Necesidades**

Cuando se quiere implantar una gestión por procesos, uno de los objetivos que se buscan es la satisfacción del cliente, pero para eso hay que tener muy claro quiénes son los clientes potenciales. Para eso hay que preguntarse ¿Para quién?, ¿A quién van a ir dirigidos estos productos y servicios?

Una vez que se conoce quienes son los clientes potenciales hay que analizar cuáles son los productos y servicios que se le van a ofrecer, para eso hay que preguntarse ¿Qué Hacemos? La respuesta a esta pregunta indicará claramente cuáles son los productos y servicios que se van a ofrecer al cliente.

Por último hay que preguntarse ¿Para qué?, responder a esta pregunta va a permitir definir el valor añadido o la utilidad que aportan los productos y servicios ofrecidos al cliente.

Conviene diferenciar entre dos tipos de clientes: los internos y los externos:

- *Clientes internos:* individuos o servicios dentro de la propia organización que reciben los productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.
- *Clientes externos:* son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de nuestra organización.

En algunas organizaciones hay unidades, departamentos o servicios que no tratan directamente con los clientes finales, sino que sus productos van destinados a "consumo interno" de la organización.

- **Desarrollo Del Mapa De Procesos.**

El objetivo principal del mapa de procesos es constituir una base de referencia para la organización para definir las distintas actividades que se realizan dentro de la empresa. Así, se puede establecer un mapa de procesos particular, donde se verán reflejados todos los procesos del Departamento, Unidad o Servicio. El mapa de procesos debe incluir un detalle de las relaciones entre los procesos identificados y cómo se relacionan entre ellos para facilitar los objetivos y la misión.

Se pueden distinguir tres tipos de procesos diferentes:

Procesos estratégicos: Los procesos estratégicos son aquellos que establecen la estructura de gestión de la compañía, estos procesos son los encargados de orientar y dirigir a los procesos clave y de soporte. También estos procesos son los que van a trasladar los valores de la organización al resto de procesos, estableciendo formas de actuación internas, relaciones con la sociedad, formas de operar, etc.

Procesos clave: Los procesos clave son la razón de ser de la empresa o unidad y su objetivo principal de actividad va a estar orientado al mercado. Estos procesos están ligados directamente a los productos y servicios que se prestan al cliente y el resultado de estos procesos es percibido directamente por el cliente ya que estos procesos se centran en aportar valor a los productos y servicios. En este tipo de procesos,

generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución. Por todo esto, los procesos claves son críticos para el éxito del negocio.

Procesos de soporte: Los procesos de soporte son aquellos procesos que apoyan a uno o más de los procesos clave de la empresa. Se centra, sobretudo, en dar soporte a los clientes internos y se están guiados por directrices internas (políticas de recursos humanos, sistemas de control,...). Estos procesos son imprescindibles para que la empresa funcione ya que crean valor para la organización.

Cuando se quiera hacer el mapa de procesos se deberá empezar por denominar e identificar cada uno de los procesos y posteriormente designaremos a sus responsables, a los que se les suele denominar propietarios y son aquellas personas que se ocupan de un proceso y que asumen la responsabilidad de ponerlo en práctica, supervisarlos, coordinarlos y evaluarlos para implantar mejoras cuando convenga.

A partir de aquí, una vez comprobada la idoneidad del mapa de procesos, se estará en condiciones de desarrollar las instrucciones de trabajo de cada proceso.

Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro qué pasos deben darse para realizarlos. Es decir, se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso.

- **Describir Procesos**

Una vez que hemos que se ha desarrollado el mapa de procesos, el siguiente paso es describir cada uno de los procesos que lo componen. La descripción de cada uno de los procesos se debe realizar de manera clara y ordenada.

Primero se empezará indicando de qué proceso se trata, se le asignará un nombre, se describirán los objetivos del proceso de forma breve y concisa y se asignará un responsable del proceso.

En el siguiente paso se describirá cuáles son los requisitos que se requieren para iniciar el proceso, cuáles son los productos o servicios que se van a derivar de este

proceso, los clientes para los que se hace este proceso y cuáles son los proveedores que abastecen al proceso.

Después se detallarán los elementos, materiales o instrumentos que forman parte del proceso (personas, máquinas, materiales, herramientas...).




Por último, habrá que explicar cómo se desarrolla el proceso, para ello dividiremos el proceso en diferentes fases, y se exponen las operaciones que se realizan en cada una indicando cuál es el orden de cada una de las operaciones y si es posible se explica para qué se realice cada operación.

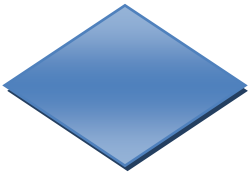


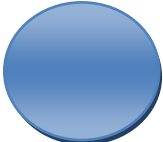
- **Diagramar procesos**

Cuando ya se ha descrito todos los procesos que componen el mapa de procesos, el siguiente paso es diagramar estos procesos. Para diagramar un proceso, lo que se hace es crear un diagrama de flujo en el que se representen las diferentes fases del proceso.

Un diagrama de flujo es una herramienta de representación gráfica que se puede aplicar a cualquier secuencia de actividades que se repita cíclicamente. Para representar el diagrama de flujo de un proceso se utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término.

Los diferentes símbolos y los significados relacionados con ellos son los que se muestran a continuación:

| Símbolo | Descripción |
|---|--|
|  | <p>Inicio / Terminación. Este símbolo se utiliza para señalar el comienzo así como el final de un diagrama. Tradicionalmente se colocan las palabras "INICIO" ó "FIN" dentro de la figura para hacerlo más explícito.</p> <p>Es el único símbolo que solamente tiene una conexión (flecha) ya sea de salida, en el de inicio, o de entrada, para el de fin.</p> |
|  | <p>Entrada de datos. En este símbolo se indican los valores iniciales que deberá recibir el proceso. Esto se hace asignándoles letras o nombres de variables para cada uno de los valores y anotando estas letras en el interior de la figura.</p> <p>Existen otros símbolos que también representan una entrada de datos pero no consideramos que su utilización, o combinación, aporte mayor utilidad al objetivo intrínseco de ejemplificar una entrada de datos.</p> <p>Este símbolo siempre deberá tener al menos una conexión entrante (generalmente del inicio) y una de salida.</p> |
|  | <p>Proceso de datos. Este símbolo lo utilizaremos para señalar operaciones matemáticas, aritméticas o procesos específicos que se realicen con nuestros datos.</p> <p>La manera de anotar dichos procesos, puede ser mediante una descripción breve de la operación o mediante una asignación de dicha operación hacia una variable como por ejemplo: $R \leftarrow A + B$</p> <p>Este símbolo siempre deberá tener al menos una conexión de entrada y una de salida.</p> |

| | |
|---|--|
|  | <p>Decisión. Este símbolo nos representa una disyuntiva lógica o decisión. En su interior se anota una instrucción o pregunta que pueda ser evaluada como cierta o falsa y que determine el flujo del programa.</p> <p>Este símbolo es el único que puede contener dos salidas y en cada una de las salidas se suele poner un rótulo de "si/no" o "cierto/falso" indicando con esto cual de ellas se tomará según el resultado de la evaluación de la función.</p> <p>Es una buena práctica de diagramación utilizar siempre el mismo lado para los positivos siempre que esto sea posible.</p> |
|   | <p>Desplegado de información. Este símbolo se utiliza para mostrar un resultado, el cual puede representar la solución al problema que se pretende resolver y que fue conseguida a través del resto del diagrama.</p> <p>Dentro de su interior se anotará la variable con el resultado final o el mensaje que represente el resultado del algoritmo.</p> <p>Generalmente veremos este símbolo muy cerca del final del proceso y precedido por el símbolo de terminación.</p> <p>Este símbolo siempre deberá tener al menos una conexión de entrada y una de salida.</p> |
|  | <p>Conector. Este símbolo se utiliza para indicar un salto dentro del diagrama. Se utiliza con el propósito de facilitar la disposición plana de un diagrama y evitar el cruce excesivo de líneas a través del mismo.</p> <p>Este conector va asociado a un conector "gemelo" y junto con él, representa una puerta de entrada y de salida para el flujo del diagrama, es decir que cuando una flecha termina en un conector marcado con la letra "A", se continuará el diagrama a partir de otro conector marcado con la misma letra tal como si se tratara de una línea continua in interrumpida.</p> |


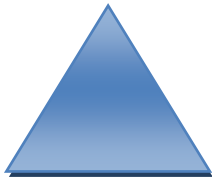
| | |
|--|--|
|  | <p>Datos Almacenados. Este símbolo se utiliza para indicar que en ese punto del proceso se realiza un almacenamiento de datos.</p> <p>Dentro de su interior se anotará el nombre del documento, base de datos... en el que se guardaran los datos.</p> <p>Este símbolo siempre deberá tener al menos una conexión de entrada.</p> |
|  | <p>Actividad de control. Este símbolo se utiliza para indicar que en este punto del proceso se realiza un control dentro del proceso.</p> <p>Dentro de su interior se anotará el nombre de la variable que estamos midiendo.</p> <p>Este símbolo siempre deberá tener al menos una conexión de entrada.</p> |

Figura 3.5: Símbolos Diagrama de Flujo

- **Análisis de datos y mejora del proceso**

El último paso que hay que llevar a cabo cuando se quiera implantar una gestión por procesos es tomar una serie de datos del proceso que permitan analizar el proceso para poder tomar una serie de decisiones con el fin de mejorarlo. Para llevar a cabo este análisis establecemos los siguientes pasos:

Paso 1: Indicadores

Un indicador de gestión es una herramienta de medición de una variable o una combinación de variables. Una variable puede tomar diferentes valores a lo largo del tiempo. El análisis de las variables mediante los indicadores de gestión permite conocer

aspectos acerca del funcionamiento de un proceso y sobre la consecución de los resultados del mismo. Este análisis consiste en registrar su valor sucesivamente en el tiempo y evaluar su tendencia o evolución, para tomar acciones al respecto. Se puede decir que los indicadores de gestión nos van a dar una idea acerca del rendimiento del proceso, y nos van a ayudar a gestionar estos procesos. También ayudarán a asignar recursos a los procesos.

Los indicadores permiten traducir la misión y estrategia del proceso (o la estrategia de la empresa) a conceptos tangibles, y por ello comunicables y entendibles por todos los empleados que participan en el proceso. Los indicadores representan “lo que tenemos que hacer bien” para conseguir el objetivo del proceso. El establecimiento de indicadores en cascada permite demostrar a las personas de qué forma sus acciones diarias contribuyen a los objetivos del proceso. Permiten alinear las acciones de todos los empleados con la estrategia de la empresa o de sus procesos.

Los indicadores entre otros beneficios, como hemos dicho antes, nos van a dar una idea del rendimiento del proceso. Para ello, los indicadores deben cumplir una serie de requisitos para que las conclusiones que saquemos a raíz de ellos sean lo más realistas posibles.

Los indicadores deben cumplir una serie de requisitos:

- Alineados fuertemente con la estrategia del proceso. Ser representativos de las características del resultado del proceso (producto/servicio) o de los recursos y otras variables del proceso.
- Tienen que ser fiables, tienen que reflejar lo que se quiere medir lo más fielmente posible, con poco error. Si queremos que los indicadores nos ayuden a mejorar el proceso, estos tienen que representar de la forma más exacta la realidad del proceso, si no, no conseguiremos ningún beneficio.
- Ser objetivos y consistentes a lo largo del tiempo. Queremos mejorar el proceso y para ello necesitamos evaluarlo a lo largo del tiempo

- Ser comprensibles y entendibles para quienes los manejen. Deben reflejar de la forma más sencilla lo que necesitamos saber, los indicadores de gestión sirven para ayudar a mejorar los procesos no para dificultar y perder tiempo.
- Cuantificables de forma continua o discreta, si el indicador no nos da un valor que podamos interpretar de forma cuantitativa, tampoco nos ayudará a mejorar el proceso.
- Sensibles, es decir, tienen que reflejar variaciones en las relaciones causa-efecto.
- El número de indicadores de gestión que debemos implantar en un proceso deben ser suficientes y no excesivos en número, solamente nos interesan aquellos que capten la esencia del proceso.
- Por último, los indicadores de gestión tienen que ser sencillos de obtener.

Los indicadores permiten llevar a efecto el principio de mejora continua, evaluar la conveniencia y coordinar todas las iniciativas de mejora en la empresa (el establecimiento de nuevos indicadores puede descubrirnos la conveniencia de otras iniciativas de mejora hasta el momento no consideradas).

Paso 2: Recogida de datos

Después de dejar bien definidos cuales son los indicadores de gestión, se tendrá que diseñar un calendario de recogida de datos. En algunos casos, la recogida de datos se realizará en las fechas acordadas a tal efecto, en otros casos se harán de forma periódica ya sea diariamente, semanalmente, mensualmente...

Una vez diseñado el calendario de recogida de datos, se llevará a cabo esa recolección de datos en las fechas que hemos acordado en el calendario de recogida de datos, y a continuación, se tendrá que codificar esos datos para que se puedan manejar mejor.

Paso 3: Cuadro de mando

Por último se llevará a cabo la elaboración de un cuadro de mando que con los datos que hemos capturado y los indicadores de gestión nos permita que el análisis de datos sea lo más sencillo posible para poder tomar las decisiones adecuadas.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.

- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.

- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.



CAPITULO 4

PROCESO DE GESTIÓN DE LOS CANALES PRESENCIALES DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL

4.1 OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Si en el capítulo anterior se establecían las bases teóricas sobre la organización por procesos, y las ventajas que tiene frente a la organización funcional y como se implanta, en este capítulo se ofrece una visión más explícita de la metodología interna que ha aplicado IBERDROLA para la consecución de la mejora de procesos.

El objetivo de este capítulo es desarrollar los aspectos teóricos y prácticos de las principales actividades a realizar en la implantación del proceso de Gestión y Desarrollo de Canales Presenciales para finalmente poder llevar a cabo la medición, análisis y mejora del proceso.

Por tanto podemos resumir los objetivos de este capítulo en:

- Exponer y desarrollar la metodología “Proceso de gestión de los canales presenciales del departamento comercial” de Iberdrola
- Exponer y desarrollar el mapa de procesos de los diferentes Canales de Venta pertenecientes a “Desarrollo y Gestión de Canales Presenciales”
- Analizar y proponer mejoras del “Proceso de gestión de los canales presenciales del departamento comercial”

4.2 ORGANIZACIÓN DE LOS CANALES DE VENTA

Para poder entender cómo se organizan los canales de venta, hay que entender dos conceptos claves que se van a repetir a lo largo del proyecto. Estos son Zona de Alto Ratio (ZAR) y Zona de Bajo Ratio (ZBR)

Las Zonas de Alto Ratio o ZAR, son aquellas zonas de España en las que Iberdrola tradicionalmente desarrollaba su negocio antes de que se produjera la liberalización del mercado eléctrico. Estas zonas son: Comunidad Valenciana, La Rioja, País Vasco,

Navarra, Murcia, Extremadura (Cáceres), Castilla y León (Ávila, Burgos, Palencia, Salamanca, Segovia, Soria, Valladolid, Zamora) y Castilla La Mancha (Albacete y Cuenca).

Las Zonas de Bajo Ratio o ZBR son, por el contrario, aquellas zonas de España en las que Iberdrola tradicionalmente no desarrollaba su negocio antes de que se produjera la liberalización del mercado eléctrico. Estas Zonas son: Andalucía, Aragón, Asturias, Baleares, Canarias, Cantabria, Castilla La Mancha (Ciudad Real), Cataluña y Galicia.

Por último están aquellas zonas en las que la presencia de Iberdrola estaba compartida con otras empresas del sector eléctrico. Estas zonas las denominamos ZAR-ZBR y son las siguientes: Madrid, Extremadura (Badajoz), Castilla y León (León) y en Castilla La Mancha (Guadalajara y Toledo).

Atendiendo a esta distinción geográfica, se distinguen dentro del departamento “Desarrollo y Gestión de Canales Presenciales” los siguientes canales de venta.

Zonas de Alto Ratio (ZAR): canales perfectamente parametrizados y con gestión independiente.

F.F.V.V: Empresa subcontratada por IBERDROLA que tiene un número determinado de comerciales o agentes de venta que se encargan de captar a puerta fría contratos de electricidad, gas y/o dual. No realizan atenciones.

PUNTO: Socio Colaborador de Iberdrola que reserva un espacio dentro del establecimiento de su negocio principal para que IBERDROLA realice las actividades referidas a la contratación de suministros de electricidad y de gas natural y de otros productos y servicios de IBERDROLA, así como la atención de los clientes de los contratos activos de IBERDROLA, tanto de Mercado Libre como del Suministro de Último Recurso (IBERCUR). Su negocio principal debería representar al menos el 70% de la facturación siendo el pasivo laboral propio y tener historia mínima de un año que puede ser exigible. También puede tratarse de una expansión de un negocio reconocido a otra zona que resulte interesante a Iberdrola.

En Zona Bajo Ratio: canal mixto, es decir, gestión única del mix adecuado de canales para entrar en zona no propia.

Canal Mixto Iberdrola (CMI): Socio Colaborador de Iberdrola a nivel local que realiza las actividades referidas a la contratación de suministros de electricidad y de gas natural y de otros productos y servicios de IBERDROLA, así como la atención de los clientes de los contratos activos de IBERDROLA, tanto de Mercado Libre como del Suministro de Último Recurso (IBERCUR). Para realizar dichas actividades puede apoyarse en tres subdistribuidores/agentes:

1. **Puntos Iberdrola:** (Misma definición que PUNTO en Zona de Alto Ratio)
2. **Abanderados:** Socio Colaborador del CMI o subdistribuidor/subagente del CMI que reserva un espacio dentro del establecimiento de su negocio principal para que pueda realizar las actividades referidas a la contratación de suministros de electricidad y de gas natural y de otros productos y servicios de IBERDROLA. Dcho a pegatina que indique su calidad de Colaborador Oficial.
3. **Comerciales:** son Socios Colaboradores del CMI o subdistribuidores/subagentes del CMI que se encargan de captar contratos de electricidad, gas y/o dual.

Un CMI puede arrancar desde cualquiera de las posiciones anteriores e ir ampliando la Red de forma que la misma incluya los tres actores anteriores. El grado de progresión es ascendente, siendo el escalón básico: Comercial, Abanderado y Punto Iberdrola. A futuro si el CMI consolida su posición y en base a resultados podría constituirse MASTER: que se caracteriza por gestionar varios CMI's de implantación Nacional.

En Zonas Mixtas (ZAR/ZBR): se opta por CMI con la única peculiaridad de tener retribuciones diferentes a las del CMI puro.

4.3 PROCESO DE GESTIÓN DE LOS CANALES PRESENCIALES

Si en el capítulo anterior se describe cuales son los pasos que se deben de seguir para implementar una gestión por procesos, en este capítulo se llevan a cabo cada uno de esos pasos, como se explica en el capítulo anterior.

PROCEDIMIENTO DE DESARROLLO DE CANALES PRESENCIALES.

- *Misión del Proceso*
- *Límites del Proceso*
- *Objetivos del Proceso*
- *Entradas y Salidas*
- *Mapa de Responsabilidad*
- *Indicadores de Gestión*
- *Documentación de Referencia*
- *Legislación Aplicable*
- *Diagrama de Flujo*

- Misión del Proceso

La misión de este proceso se enfoca a lograr el desarrollo del mix de canales presenciales para optimizar los contactos que se establezcan con los clientes para la obtención de información, venta, atención y fidelización mediante el desarrollo e implantación de la mejor estructura de los canales de relación con el cliente, prestándoles el soporte necesario y estableciendo y aplicando los procesos de mejora continua de su eficacia.

- Alcance del Proceso

Este proceso se inicia con la identificación y/o solicitud de un nuevo canal de atención y/o venta y finaliza con el nuevo canal operativo en el mercado, la gestión de sus actividades y el seguimiento de los resultados del mismo.

- Objetivos del Proceso

El objetivo de este proceso trata de desarrollar nuevos canales y dar apoyo a los canales de venta y atención a clientes que mayor valor aporten para satisfacer tanto las necesidades del cliente como los intereses de la empresa.

- Entradas y Salidas

Para llevar a cabo este proceso, se toman tres entradas, estas son: el plan anual de canales de Iberdrola, el presupuesto y los objetivos. Las salidas que se esperan conseguir de este proceso son, la estructura operativa del canal, el modelo de coordinación del canal, el modelo de incentivos del canal y los resultados obtenidos y las propuestas de mejora. A continuación se describen cada una de estas entradas y salidas:

Entradas:

Plan anual de Canales de Iberdrola: El plan anual de canales define cuales van a ser las estrategias que se lleven a cabo durante el año.

Presupuesto: Esta entrada define cual va a ser el saldo disponible para llevar a cabo todas las actividades que se describen en el proceso.

Objetivos: La última entrada hace referencia a los objetivos marcados que se esperan obtener al final del proceso. Estos objetivos ya han sido descritos anteriormente.

Salidas:

Estructura Operativa del Canal: Una de las salidas del proceso, es llegar a que el cada uno de los canales que se desarrollan quede montado y operativo. A partir de ese momento, desde el departamento de desarrollo y gestión de canales, se dará soporte al canal, para que este funcione correctamente.

Modelo Coordinación de Canales: Esta salida es un documento que recoge de forma escrita cuáles son los diferentes canales que están operativos, y como se coordinan entre ellos.

Modelo de Incentivos del Canal: El modelo de Incentivos del canal, es otro documento en el que se recoge cuales son las retribuciones de cada canal en función del tipo de producto que vendan.

Resultados Obtenidos: Esta salida se corresponde con los resultados que se obtienen de cada canal, cuáles han sido el número de ventas, cuantos comerciales hay en la calle vendiendo o cuantas atenciones se realizan en un punto Iberdrola.

- Mapa de Responsabilidad:

Como hemos podido ver en el Capitulo 3, es muy importante en la gestión por procesos definir el mapa de responsabilidad. En este caso, no solo se presenta el mapa de responsabilidad de “Canales Presenciales” si no que se presenta el mapa de responsabilidad de “Desarrollo de Canales” para que podamos tener una visión más general.

| | RESPONSABILIDAD | RESPONSABLE | TAREAS |
|--------------------------------|---------------------------|---|---|
| Propietario del Proceso | Desarrollo de Canales | Director Departamento de Desarrollo y gestión de Canales | <ul style="list-style-type: none"> • Valoración inicial de oportunidades • Elaboración de Propuesta de Solución que incluye Plan de Trabajo y Plan de Negocio • Coordinación del proyecto y análisis de coherencia • Divulgación interna |
| Participantes | Sistema de Calidad | | |
| | Calidad y Seguridad | Director Departamento de Calidad y Seguridad | <ul style="list-style-type: none"> • Calidad y Seguridad |
| | Operativa | | |
| | Canales Presenciales | -Gestor de Fuerzas de Ventas - Gestor de Puntos y canal colaborador - Director ZAR - Director ZBR - Gestor de (Tiendas) | <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos comerciales y de ventas • Definición de Campañas • Ficha de Productos y Servicios • Diseño procesos de gestión del canal • Diseño informes y procesos de seguimiento • Coordinar licitación con Compras • Coordinar desarrollo de requerimientos del proveedor • Diseño de Procedimientos y Argumentarios de Venta y Atención • Elaboración de documentos de formación. • Adecuación canales (colocación de piezas de comunicación, adaptación de Web, etc.) |

| | | | |
|--|-------------------------|---|---|
| | Campañas | <ul style="list-style-type: none"> - Director campañas energéticas: Residencial y Pequeño Negocio - Product Manager electricidad: Residencial y Pequeño Negocio -(Product Manager gas: Residencial y Pequeño Negocio | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Propuesta de Campaña • Elaboración y desarrollo del Plan de Medios con Publicidad e Imagen • Elaboración de Ficha de Campaña y briefing de Comunicación • Coordinar desarrollo de Creatividades con Publicidad e Imagen |
| | Marketing Operativo | Director Departamento Marketing Operativo | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con la Imprenta la producción de piezas de comunicación • Lanzamiento de acciones de marketing |
| | Administración | Director Departamento de Administración | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos administrativos: operaciones con proveedores, facturación, cobro,... |
| | Soporte | Director Departamento de Análisis de riesgo de clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de riesgo de clientes |
| | Información de Gestión | Director Departamento de Administración | <ul style="list-style-type: none"> • Informes de gestión |
| | Planificación y Control | Dirección Control | <ul style="list-style-type: none"> • Validación económica del Modelo y Plan de Negocio |
| | Servicios Jurídicos | Dirección Legal | <ul style="list-style-type: none"> • Contratos con clientes y proveedores • Validación jurídica del modelo de negocio: aspecto legales, regulatorios y medioambientales |

Figura 4.1: Mapa de Responsabilidad

- Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión van a permitir analizar el proceso y llevar un seguimiento del proceso para ver si se necesita invertir más esfuerzos en alguna parte del proceso para que los resultados sean más favorables.

Los indicadores que se utilizan en este proceso se enumeran a continuación.

1.- Ventas: Ventas Efectivas **Total ventas dadas de alta / Total ventas tramitadas**. Se trata de un indicador que se analiza de forma semanal, en el que se comparan el número de ventas que han sido dadas de alta frente al número total de las ventas que son tramitadas. Este indicador proporciona información acerca del número de ventas que, aún siendo tramitadas, no llegan a ser dadas de alta. El valor que tomará este indicador estará comprendido entre 0 y 1. Si el valor que toma es 1, significa que todas las ventas que han sido tramitadas se han dado de alta, no se ha caído ningún contrato. Por el contrario, si el valor llegase a ser 0, indicaría que ninguna de las ventas tramitadas se ha dado de alta.

2.- Recursos desplegados por el canal: **Ventas medias por comercial * nº de comerciales = f (objetivo, presupuesto)**. Se trata de un indicador que se analiza de forma mensual. Este indicador por un lado calcula el número de ventas medio en función de todos los comerciales y se compara con los objetivos marcados y con el presupuesto. Este indicador nos dará una idea de cómo se está respecto a los objetivos marcados y permitirá tomar decisiones acerca de si se necesitan más comerciales en una determinada zona para cumplir los objetivos o por el contrario estamos quemando el mercado.

3.- Costes incurridos para alcanzar las ventas del mes por canal y producto: **Retribución canales / Número de ventas**. Se trata de un indicador que se analiza de forma mensual, en el que se recoge información acerca de los costes que han sido necesarios para conseguir las ventas. Se realizará un cálculo para cada uno de los canales, y para cada uno de los productos ya que cada canal comercial puede o no comercializar los mismos productos, ya que cada producto tiene su retribución

correspondiente. El resultado de este indicador será un valor numérico que reflejará cual ha sido el coste incurrido por cada venta.

- Legislación Aplicable

A continuación se muestra cual es la legislación que se tiene en cuenta a la hora de llevar a cabo el proceso de gestión de canales presenciales.

Normativa general:

- Código Civil. (Real Decreto de 24 de julio de 1889).
- Ley 1/2000, de 7 de enero. Ley de Enjuiciamiento Civil.
- Ley 60/2003 de Arbitraje.

Normativa sobre protección de datos de carácter personal:

- Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD).
- RD 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la LOPD.

Normativa Mercantil:

- Código de Comercio (Real Decreto de 22 de agosto de 1885).
- Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro.
- Ley 26/2006, de 17 de julio, de mediación de seguros y reaseguros privados.

Propiedad Industrial:

- Ley 11/1986, de 20 de marzo, de Patentes.
- Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas.

Publicidad:

- Ley 34/1988, de 13 de abril, General de Publicidad.

Protección de Consumidores y Usuarios:

- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.
- Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
- Ley 47/2002, de 19 de diciembre, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, para la transposición al

ordenamiento jurídico español de la Directiva 97/7/CE, en materia de contratos a distancia, y para la adaptación de la Ley a diversas Directivas comunitarias.

- Ley 26/1991, de 21 de noviembre, de protección de los consumidores en el caso de contratos celebrados fuera de los establecimientos mercantiles.
- Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre Condiciones Generales de la Contratación.

Normativa sobre contratación telefónica y electrónica:

- Ley 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones
- Real Decreto 424/2005, de 15 de abril, por el que se aprueba el Reglamento sobre las condiciones para la prestación de servicios de comunicaciones electrónicas, el servicio universal y la protección de los usuarios
- Real Decreto 1906/1999, de 17 de diciembre, por el que se regula la contratación telefónica o electrónica con condiciones generales en desarrollo del artículo 5.3 de la Ley 7/1998, de 13 de abril, de condiciones generales de la contratación.
- Ley 34/2002 de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico.
- Ley 56/2007, de 28 de diciembre, de Medidas de Impulso de la Sociedad de la Información.

Defensa de la Competencia:

- Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal.
- **Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia.**

Normativa del sector eléctrico y gasista:

- Ley 54/1997, de 27 de noviembre. Regula el Sector Eléctrico, modificada por la Ley 17/2007, de 4 de julio.
- Ley 34/1998, de 7 de octubre. Ley del Sector de Hidrocarburos, modificada por la Ley 12/2007, de 2 de julio.

Normativa específica del sector correspondiente a cada producto y servicio

- Para cada producto y servicio se analizará la normativa específica que le sea de aplicación y se hará constar
- en la definición del producto.

- Mapa del Proceso:

En la siguiente figura se muestra el diagrama de flujo que representa el proceso de desarrollo y gestión de los canales de venta presenciales. Este proceso se compone de 4 fases que se explicaran con más detalle en los puntos sucesivos.

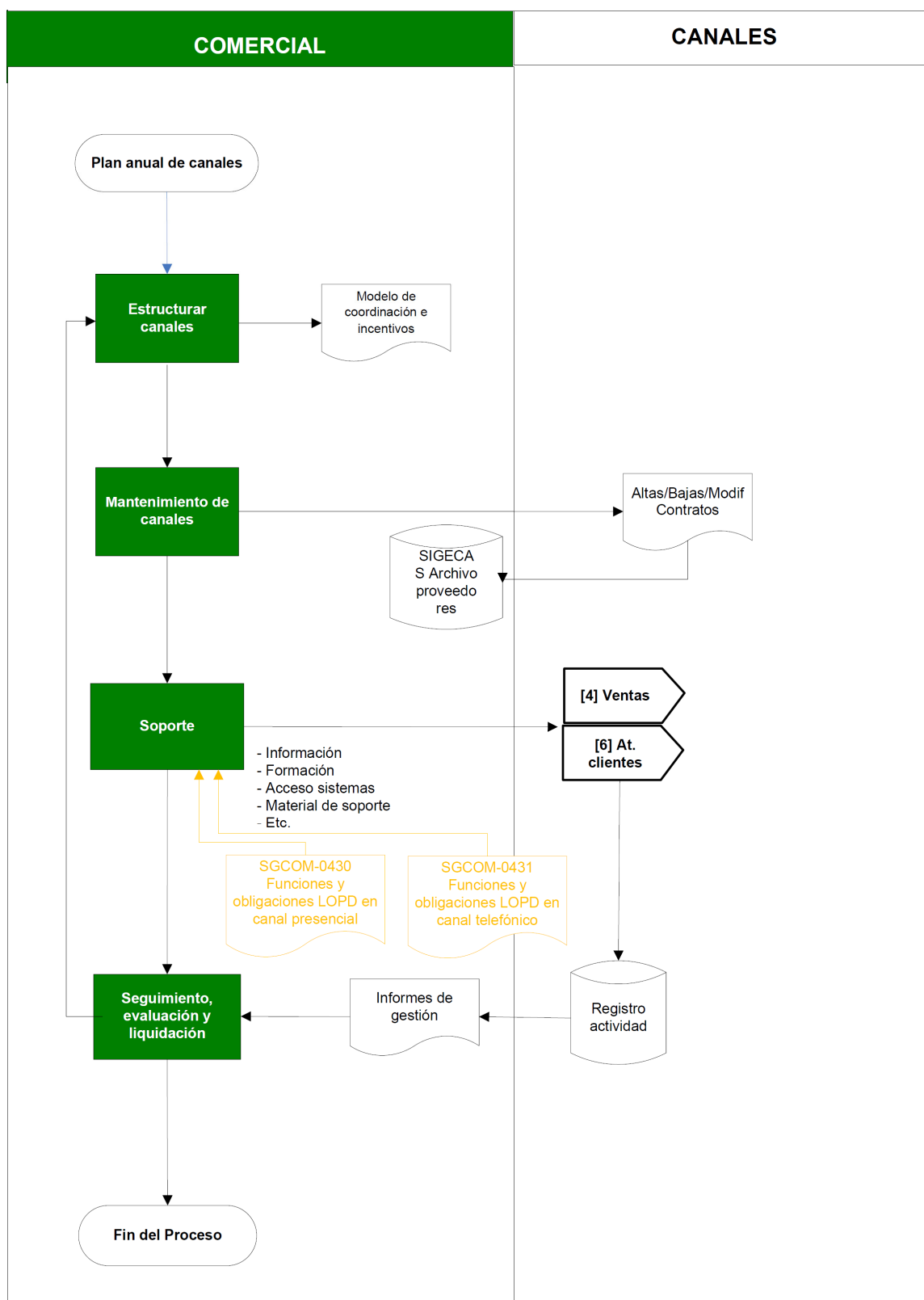


Figura 4.2: Mapa del Proceso

4.4 CANALES DE VENTA. PROCESO FUERZAS DE VENTAS

4.4.1 DESCRIPCIÓN.

Se denomina “Canal Fuerzas de Ventas” a aquellas empresas que Iberdrola subcontrata las cuales tienen un número determinado de comerciales o agentes de venta, que se encargan de vender contratos de electricidad, gas y/o dual por todas aquellas zonas de España que les han sido asignadas.

El objetivo de este canal es captar el mayor número de clientes posibles a través de la venta de contratos mediante la venta a puerta fría.

Cabe destacar que las fuerzas de venta no dan atenciones, dedicándose única y exclusivamente a la venta de contratos de electricidad, gas y/o dual.

La metodología de ventas que utiliza este canal de venta es la venta a puerta fría. La venta a puerta fría se basa principalmente en ser un negocio que requiere el contacto personal de los Vendedores independientes con el consumidor, por lo que ha sido calificada como un "Negocio de Gente"

La venta a puerta fría es la comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros o en su lugar de trabajo, siempre por fuera de locales comerciales establecidos.

Usualmente se realiza a través de una explicación o demostración de dichos bienes o servicios por parte de una fuerza de ventas independiente.

Actualmente están trabajando para Iberdrola 3 empresas subcontratadas que constituyen el canal de “Fuerzas de Ventas”:

PROVEEDOR PREFERENTE GAS:

Actualmente es la mayor empresa subcontratada, Vende contratos de gas y dual. Su marco de actuación se extiende por Castilla la Mancha, Asturias, Cataluña, Comunidad Valenciana, País Vasco, Navarra, Madrid, Murcia, Aragón (Zaragoza), Andalucía (Sevilla), Castilla y León (Palencia y Valladolid), Extremadura (Badajoz), Galicia (A Coruña y Pontevedra). Con un total de 500 comerciales en la calle.

Actualmente, la fuerza de ventas de este distribuidor reporta volumen de ventas mensuales de 11.000 contratos de gas y 9.000 contratos de dual.

PROVEEDOR PREFERENTE ELECTRICIDAD

Es la segunda empresa más importante que da soporte en las ventas a Iberdrola. Vende contratos preferentemente en electricidad, aunque también, en menor volumen de ventas, vende contratos de gas y dual.

Este distribuidor tiene desplegados una Fuerza de Ventas de casi 200 comerciales repartidos por las siguientes zonas:

- Electricidad: Andalucía (Córdoba, Granada, Málaga, Sevilla), Aragón (Zaragoza), Cataluña (Barcelona), Galicia (A Coruña) y Madrid.
- Gas y Dual: Castilla la Mancha (Albacete), Castilla y León (Burgos y Valladolid), Comunidad Valenciana, País Vasco (Álava) y Madrid.

Actualmente, este distribuidor reporta un volumen de ventas mensuales de 1.200 contratos de electricidad y 3.200 de gas, de los cuales 600 son de gas y 2.600 son de dual.

PROVEEDOR ESPECIAL

Es la tercera empresa subcontratada que tiene Iberdrola en cuanto a fuerzas de ventas. Vende, indistintamente, contratos de luz y de gas. Su despliegue es mucho

menor que las dos empresas anteriores. Tiene alrededor de 16 comerciales repartidos por las zonas de Madrid, Valencia, Galicia y Sevilla.

Este distribuidor se encarga de llevar a cabo proyectos específicos como campañas de recuperación de clientes que pertenecían a Iberdrola.

La fuerza de ventas de este distribuidor reporta un volumen de ventas mensuales entorno a 90 contratos de gas, 75 contratos de dual y 90 contratos de electricidad.

4.4.2 Fases del Proceso de Gestión de Canales Presenciales.

En el siguiente apartado se explica cómo se lleva a cabo el proceso de gestión del Canal de “Fuerza de Ventas”. Para ello hay que tener en mente el mapa de procesos que se muestra en la Figura 4.2. En esta Figura se distinguen las siguientes Fases:

Fase I: Estructurar canales

El objetivo de esta primera fase del proceso de gestión de canales de venta presenciales consiste en desarrollar el “Modelo de Coordinación e Incentivos” en el cual se recogerá como estarán coordinadas las distintas Fuerzas de Venta que comercializan los productos del segmento Residencial, así como las distintas retribuciones que recibirá cada una de ellas por cada uno de los distintos contratos que realicen.

El primer paso para comenzar con el proceso de desarrollo y gestión de canales presenciales consiste en analizar por un lado la situación actual del mercado y por otro lado analizar las fuerzas de ventas que actualmente están desplegadas.

Para analizar el mercado hay que plantearse las siguientes preguntas. ¿Cuántos son los clientes potenciales a los que me dirijo?, ¿Dónde están concentrados estos clientes potenciales?, ¿Quiénes son mis competidores más directos?, ¿Por qué zonas están desplegados?

Después de hacer un primer análisis de cómo está el mercado, se pasa a analizar cómo están desplegadas las fuerzas de ventas, se analiza cómo está la situación actual,

que fuerzas están trabajando, por qué zonas están actuando, cuantos comerciales están vendiendo en la calle, cuantos contratos venden mensualmente...

Una vez que se conoce cómo está el mercado y se conoce el despliegue de la empresa, el siguiente paso es conocer los objetivos que tenemos que cubrir, estos vienen marcados por la política comercial de Iberdrola, y la dirección comercial será la encargada de transmitirnos cuales son estos objetivos que hay que alcanzar al final del proceso.

Por último, hay que tener en cuenta el presupuesto del que se dispone. Este se ajusta a los objetivos de venta y puede ser revisable hasta 3 veces en un mismo año.

Cuando ya se conocen todos los factores que se han descrito anteriormente, se lleva a cabo una licitación, la cual se realiza siguiendo los siguientes pasos.

1º ESPECIFICACION DE CONTRATACION DE SERVICIOS:

Este documento tiene por objeto especificar las condiciones para la contratación, a una o varias empresas de Fuerza de Ventas, del Servicio de Comercialización de sus productos al segmento Residencial de clientes finales. Algunas de las condiciones que se recogen en este documento son, por ejemplo, cual es el objeto comercial, cual es el alcance de colaboración, cual es el ámbito de oferta o cual es la duración del contrato.

2º PROPUESTA

Se trata de un documento en el que se enumeran las empresas de Fuerzas de Ventas que van a ser llamadas a licitar para la selección del/los proveedores del servicio de comercialización de la campaña Residencial, así como las razones por las que han sido elegidas para acudir a dicho proceso y sus datos de contacto.

A la hora de realizar la petición de las ofertas a las distintas empresas de Fuerzas de Ventas se tienen en cuenta los siguientes puntos:

- La empresa elegida sea capaz de prestar todos los servicios relacionados, o parte de ellos, con la calidad debida.
- Consolidada experiencia en la realización de las tareas detalladas en las especificaciones técnicas relativas a estos servicios.

3º INFORME TÉCNICO DE EVALUACION DE OFERTAS

Una vez que se han enviado las peticiones de ofertas y han sido recibidas las ofertas, se redacta el Informe Técnico de Evaluación de Ofertas (ITEO), que tiene por objeto evaluar las ofertas presentadas para desplegar los equipos de Fuerzas de Venta externas, tal y como quedó escrito en la “Especificación de contratación de servicios

Fase II: Mantenimiento de canales

El objetivo de esta segunda fase del proceso de gestión de canales de venta presenciales consiste en llevar a cabo las acciones necesarias que permitan mantener el canal de Fuerzas de Ventas.

Una vez evaluadas las ofertas de las fuerzas de venta, se decide cual o cuales empresas van a llevar a cabo la comercialización de los productos de Residencial. Cuando ya se han elegido las empresas que van a colaborar en la comercialización, se procede a firmar el contrato.

Fase III: Soporte

En esta fase se lleva a cabo toda la gestión necesaria para que las empresas distribuidoras tengan a su disposición todo lo necesario para que puedan salir a vender en nombre de Iberdrola cumpliendo todo lo recogido en el contrato.

El objetivo de esta fase es llevar a cabo todas y cada una de las actividades que permiten que los agentes comerciales puedan salir a vender en el menor tiempo posible,

ya que no interesa que las fuerzas de ventas tengan comerciales que no pueden salir a vender ya que estamos perdiendo la posibilidad de captar contratos.

Las actividades que hay que desarrollar para que las fuerzas de ventas puedan salir a vender son las siguientes:

- *Acreditaciones*
- *Código Ético*
- *Manual de Criterios Operativos*
- *Formación*
- *Comunicaciones*
- *Códigos Postales*
- *Material*

Acreditaciones.

Las acreditaciones, son unas tarjetas identificativas que todo vendedor debe llevar puesta en un sitio visible. Es de vital importancia que la gestión de estas sea lo más rápido posible para que los comerciales estén lo antes posible en la calle vendiendo, ya que sin ellas los comerciales no pueden salir a vender.

La tramitación de las acreditaciones se lleva a cabo en dos pasos. Primero el socio proveedor envía la documentación al buzón de acreditaciones y posteriormente son tramitadas por el responsable de VECAP.

Procedimiento de envío de documentación del socio proveedor.

Es de vital importancia tramitar las acreditaciones con la mayor brevedad posible. El socio-proveedor enviará al Buzón Genérico de Acreditaciones vía email junto con la documentación exigida. Los tres archivos que integran dicha documentación y que se enumeran a continuación además deberán estar nombrados como se indica:

- Solicitud escaneada con la firma del nuevo comercial :
- DNI escaneado por ambas caras:
- Fotografía tamaño carnet a color en formato electrónico:

Además de la referencia en el nombre de los archivos, en ese mail el socio-proveedor indicará el nombre de las personas cuya solicitud se tramita.

Procedimiento de tramitación por Responsable de VECAP o Responsable Subsidiario

El responsable territorial de VECAP correspondiente (o su subsidiario en ausencia del primero).

- Chequeará que está incluida toda la documentación precisa
- Imprimirá el documento que contiene la solicitud, que firmará y escaneará nuevamente
- Posteriormente enviará la solicitud junto a los documentos originales del proveedor del DNI y Fotografía al responsable de Acreditaciones con copia a Administración. Es importante indicar en este mail el proveedor del que se trata, la campaña (Residencial o Pymes) y la zona a la que pertenece el equipo.

Archivará los 3 documentos en el disco duro compartido.

En caso de ser el responsable subsidiario quien trámite la solicitud, en la firma de la misma indicará P.O. antes de la rúbrica.

Una vez solicitadas las tarjetas, se debe indicar OK en la hoja de Nuevas Aperturas (Anexo II), en la columna Tarjetas Identificativas.

Casuística

- PARA PERSONAS QUE PROVENGAN DE LA UE:
Pasaporte + carta o permiso de trabajo, o bien NIE
- PARA PERSONAS DE FUERA DE LA UE:
Además de lo anterior necesitan visado de entrada.

Si alguien no dispone del NIE pero lo ha solicitado, deben presentar la fotocopia de la solicitud de NIE + fotocopia del pasaporte. El NIE cumple las funciones del pasaporte + carta de trabajo. Se rechazan solicitudes con documentación incompleta o caducada.

En personas extranjeras, con prohibición expresa de trabajar por cuenta ajena en sus identificaciones, en su tarjeta identificativa en lugar de la empresa para la que trabajan debe quedar reflejado “AUTÓNOMO”.

Firma del Código Ético.

El Código de Conducta o Código Ético, tiene por objeto establecer los principios que han de presidir los comportamientos de los comerciales hacia los clientes.

Interesa mucho que los comerciales que despliegan las fuerzas de ventas vendan un elevado número de contratos de luz, gas y/o dual, pero interesa más aún que den buena imagen de Iberdrola.

El Código Ético una herramienta de autorregulación. Sus obligaciones pueden requerir un grado de comportamiento ético superior a las obligaciones legales existentes. No supone una repetición de las obligaciones legales.

Los equipos externos de venta actuarán en todo momento cumpliendo la legislación vigente, respetando los derechos que ésta concede a los consumidores y usuarios, evitando prácticas restrictivas a la competencia.

Siempre se actuará bajo el marco del posicionamiento como empresa de IBERDROLA, reforzando sus principios y sus valores: cuidado por el cliente, confianza, seguridad, profesionalidad, amabilidad.

Procedimiento de tramitación del Código Ético

Es de obligado cumplimiento que se incluya escaneado el DNI por la cara en la que aparece la firma del comercial, con el objeto de compararla con la firma del propio documento y así comprobar que se trata de la misma persona.

Normalmente lo enviará el socio-proveedor junto con la Solicitud de acreditación+DNI+foto. O también puede ser en otro momento, pero siempre antes de la salida del comercial a la calle.

Firma del Manual de Criterios Operativos

El Manual de Criterios Operativos tiene por objeto establecer los diferentes criterios que deberá tener en cuenta el comercial cuando realice un nuevo contrato. Entre estos puntos destacan:

- Cuáles son los casos en los que Iberdrola no admitirá facturas. En el caso de que existan errores en las facturas, no se cumplan los plazos de entrega de facturas, las facturas recibidas vengan con tachones...
- Qué hacer ante las distintas situaciones que se puede encontrar el cliente. Si el cliente no es de Iberdrola o tiene contratado otros servicios, en este documento se describe que tienen que hacer las Fuerzas de Ventas ante las distintas situaciones posibles.

Formación

El objetivo de la formación consiste en dotar de los conocimientos necesarios a las empresas de fuerzas de ventas, de tal forma que puedan salir a vender sin tener ningún tipo de problema.

Los comerciales que salgan a vender deberán tener asumidos todos los conceptos principales de tal forma que deberán conocer la situación del mercado eléctrico y gasista, así como los diferentes productos que tiene Iberdrola que ellos van a vender y de las tarifas correspondientes. También se les formara para que el trato de cara al cliente sea el adecuado de tal forma que sean amables y no manchen la imagen de Iberdrola.

Como criterio general, la formación inicial de cada nueva apertura debe realizarla Iberdrola. Tan sólo en casos excepcionales, con autorización de Iberdrola, será el propio socio-proveedor quien la lleve a cabo. En estos casos SIEMPRE debe haber una formación “de refresco” por parte de Iberdrola en los 15 días posteriores a la apertura de la nueva zona. Preferentemente esta formación se llevará a cabo en las instalaciones del

socio-proveedor. Con la suficiente antelación, el socio-proveedor comunicará a Iberdrola el lugar, el número de asistentes y la persona de contacto.

Las formaciones podrían llevarse a cabo en provincias distintas de las del equipo, en caso de que el socio-proveedor traslade durante un tiempo determinado a un equipo nuevo a otra provincia ya implantada con el objeto de que entrenen primero allí con personal ya experimentado. Ej.: Equipo de Pymes A Coruña que entrenará durante 1 semana en Málaga y recibirá allí la formación en producto.

Comunicaciones

Antes de iniciar actividad en cualquier nueva ciudad, se debe comunicar este hecho a las autoridades y organizaciones competentes:

Campañas de Electricidad PYMES:

- Ayuntamientos
- Policía Local del municipio y autonómica
- OMICs
- Otras organizaciones de consumidores

El objetivo principal de estas comunicaciones es informar a las autoridades y organizaciones competentes de que se van a llevar a cabo acciones comerciales de información, venta y contratación en ese municipio con visitas a domicilio llevadas a cabo por empresas colaboradoras de Iberdrola.

En estas comunicaciones se indican aspectos como que los agentes comerciales irán en todo momento identificados, que no podrán acceder a la vivienda salvo que así lo desee el cliente o que el vendedor no puede solicitar pagos en metálico.

Estas comunicaciones se llevarán a cabo vía fax o email (según preferencias del receptor de las mismas).

Una vez enviado:

- Se escaneará el justificante del envío (OK de fax o el propio mail) y se archivará en el disco duro compartido.

- Se pondrá OK en la columna “Comunicaciones” de la hoja de Nuevas Aperturas (Anexo II)

Códigos Postales.

Las FFVV trabajarán por el método de Puerta Fría: Se le asignará Códigos Postales de determinadas poblaciones, y, dentro de esos CCPP, pueden dirigirse a cualquier cliente que cumpla con los requisitos para ser Público Objetivo de la Campaña.

Segmentación decidirá qué CCPP asignar a cada FFVV y Campaña. Para ello, se apoyará en la información que le reporten los responsables territoriales de VECAP en ZAR y los colaboradores del equipo de Grandes Clientes en ZBR. También llevará el control de los CCPP asignados.

Segmentación siempre comunicará por escrito vía mail los CCPP a las FFVV y pondrá copia al responsable territorial correspondiente de VECAP.

En un mismo Código Postal pueden coincidir 2 campañas, pero NUNCA 2 socios-proveedores distintos.

Material

El material que utilizarán las FFVV es básicamente:

- Contratos autocopiativos y Condiciones Generales
- Carpetas, bolígrafos, etc.
- Folletos con ventana para indicar el nombre y teléfono del comercial

Segmentación se encargará de pedir el material que corresponda y de recepcionarlo y distribuirlo entre los socios-proveedores.

Esta distribución se llevará a cabo de forma centralizada, enviándose todo el material a las oficinas centrales de los socios-proveedores, para que sean luego estos quienes distribuyan lo necesario entre sus oficinas.

Fase IV: Seguimiento, evaluación y liquidación

En esta última fase del proceso de gestión de canales presenciales se realiza todo el seguimiento de la actividad comercial del canal, con la toma de datos relativos al proceso. En este caso serán las fuerzas de ventas las encargadas de facilitar esos datos mediante una serie de informes que reportan todas las semanas.

En los informes semanales que reportan, indican por un lado el número de comerciales que han estado vendiendo durante la semana, y por otro lado, el número de contratos que han conseguido durante la semana.

Este informe contiene datos de comerciales y ventas a nivel provincial, ya que es muy importante conocer cuántos comerciales están vendiendo en cada zona de España y cuantos contratos venden en cada zona.

Una vez recibidos todos los datos se pasa a su evaluación, para ello se aplican los indicadores de gestión que darán una idea del rendimiento del canal y ayudaran a gestionar y controlar los procesos facilitando la toma de decisiones.

| Indicador | Descripción | Periodo | Localización |
|--------------------------------------|---|---------|-----------------------------|
| 1. Ventas | Ventas efectivas. Total Ventas dadas de alta/Total ventas tramitadas | Semanal | Informe Semanal |
| 2. Recursos desplegados por el Canal | Recursos empleados para conseguir las ventas. Ventas medias por comercial * número de comerciales = f(Objetivo, presupuesto) | Mensual | Informe mensual de Recursos |
| 3. Costes | Costes incurridos para alcanzar las ventas del mes por canal y producto. Retribución canales / Número de ventas | Mensual | Informe mensual |

Figura 4.3: Indicadores

Por último, se procede a realizar las facturaciones. Para ello se tienen en cuenta los contratos que han realizado cada una de las fuerzas de ventas, y teniendo en cuenta las retribuciones acordadas en el contrato se les hace efectivo el pago correspondiente a las ventas realizadas.

4.5 CANALES DE VENTA. PROCESO PUNTOS/CMI IBERDROLA

4.5.1 DESCRIPCIÓN.

Dentro de los canales de ventas presenciales se pueden distinguir canales que reciben un nombre diferente, pero que en muchas partes son canales muy parecidos.

Para poder entender este canal de venta, hay que entender dos conceptos claves. Estos son Zona de Alto Ratio (ZAR) y Zona de Bajo Ratio (ZBR)

Las Zonas de Alto Ratio o ZAR, son aquellas zonas de España en las que Iberdrola tradicionalmente desarrollaba su negocio antes de que se produjera la liberalización del mercado eléctrico, en estas zonas se lleva a cabo un desarrollo de canales perfectamente parametrizado y con gestión independiente. Estas zonas son: Comunidad Valenciana, La Rioja, País Vasco, Navarra, Murcia, Extremadura (Cáceres), Castilla y León (Ávila, Burgos, Palencia, Salamanca, Segovia, Soria, Valladolid, Zamora) y Castilla La Mancha (Albacete y Cuenca).

Las Zonas de Bajo Ratio o ZBR son, por el contrario, aquellas zonas de España en las que Iberdrola tradicionalmente no desarrollaba su negocio antes de que se produjera la liberalización del mercado eléctrico. También se le llama canal mixto debido a que en estas zonas se desarrolla una gestión única del mix adecuado de canales para entrar en zona no propia. Estas Zonas son: Andalucía, Aragón, Asturias, Baleares, Canarias, Cantabria, Castilla La Mancha (Ciudad Real), Cataluña y Galicia.

Por último están aquellas zonas en las que la presencia de Iberdrola estaba compartida con otras empresas del sector eléctrico. Estas zonas las denominamos ZAR-ZBR y son las siguientes: Madrid, Extremadura (Badajoz), Castilla y León (León) y en Castilla La Mancha (Guadalajara y Toledo).

Por lo tanto, el desarrollo de canales presenciales a lo largo del territorio nacional quedaría de la siguiente manera:

- **Zonas de Alto Ratio (ZAR):**

PUNTO: Socio Colaborador de Iberdrola que reserva un espacio dentro del establecimiento de su negocio principal para que IBERDROLA realice las actividades referidas a la contratación de suministros de electricidad y de gas natural y de otros productos y servicios de IBERDROLA, así como la atención de los clientes de los contratos activos de IBERDROLA, tanto de Mercado Libre como del Suministro de Último Recurso (IBERCUR).

- **Zona Bajo Ratio (ZBR):**

Canal Mixto Iberdrola (CMI): Socio Colaborador de Iberdrola a nivel local que realiza las actividades referidas a la contratación de suministros de electricidad y de gas natural y de otros productos y servicios de IBERDROLA, así como la atención de los clientes de los contratos activos de IBERDROLA, tanto de Mercado Libre como del Suministro de Último Recurso (IBERCUR). Para realizar dichas actividades puede apoyarse en tres subdistribuidores/agentes:

1. **Puntos Iberdrola:** ídem que para ZAR: Socio Colaborador del CMI o subdistribuidor/subagente del CMI que reserva un espacio dentro del establecimiento de su negocio principal para que pueda realizar las actividades referidas a la contratación de suministros de electricidad y de gas natural y de otros productos y servicios de IBERDROLA, así como la atención de los clientes de los contratos activos de IBERDROLA, tanto de Mercado Libre como del Suministro de Último Recurso (IBERCUR). También puede tratarse de una expansión de un negocio reconocido a otra zona que resulte interesante a Iberdrola. Dcho. a mobiliario y con acceso al Sistema comercial de Iberdrola, DELTA.
2. **Abanderados:** Socio Colaborador del CMI o subdistribuidor/subagente del CMI que reserva un espacio dentro del establecimiento de su negocio principal para

que pueda realizar las actividades referidas a la contratación de suministros de electricidad y de gas natural y de otros productos y servicios de IBERDROLA. Tiene derecho a pegatina que indique su calidad de Colaborador Oficial.

3. **Comerciales:** Socios Colaboradores del CMI o subdistribuidores/subagentes del CMI que se encargan de captar contratos de electricidad, gas y/o dual.

Un CMI puede arrancar desde cualquiera de las posiciones anteriores e ir ampliando la Red de forma que la misma incluya los tres actores anteriores. El grado de progresión es ascendente, siendo el escalón básico: Comercial, Abanderado y Punto Iberdrola. A futuro si el CMI consolida su posición y en base a resultados podría consituirse MASTER: que se caracteriza por gestionar varios CMI's de implantación Nacional.

En Zonas Mixtas (ZAR/ZBR):

Se opta por CMI con la única peculiaridad de tener retribuciones diferentes a las del CMI en zona de Bajo ratio.

El objetivo de los Puntos Iberdrola y de los CMI es reforzar el canal de ventas de cara a la entrada en vigor del suministro de último recurso (SUR) eléctrico, que ha supuesto la desaparición de las tarifas integrales de baja tensión.

En estas oficinas, se podrán tramitar altas, bajas y modificación de contratos, así como facturación, actualización de datos, domiciliación de recibos, cambios de número de cuenta, apertura de reclamaciones y contratación de gas natural.

Actualmente hay 147 Puntos distribuidos por España como se muestra en el mapa de la Figura 4.4 y en la tabla de la Figura 4.5.

Para el 2010, la previsión de apertura de puntos ha planificado la apertura de 65 nuevos Puntos Iberdrola distribuidos por el panorama nacional como se muestra en el mapa de la Figura 4.6 y en la tabla de la Figura 4.7.

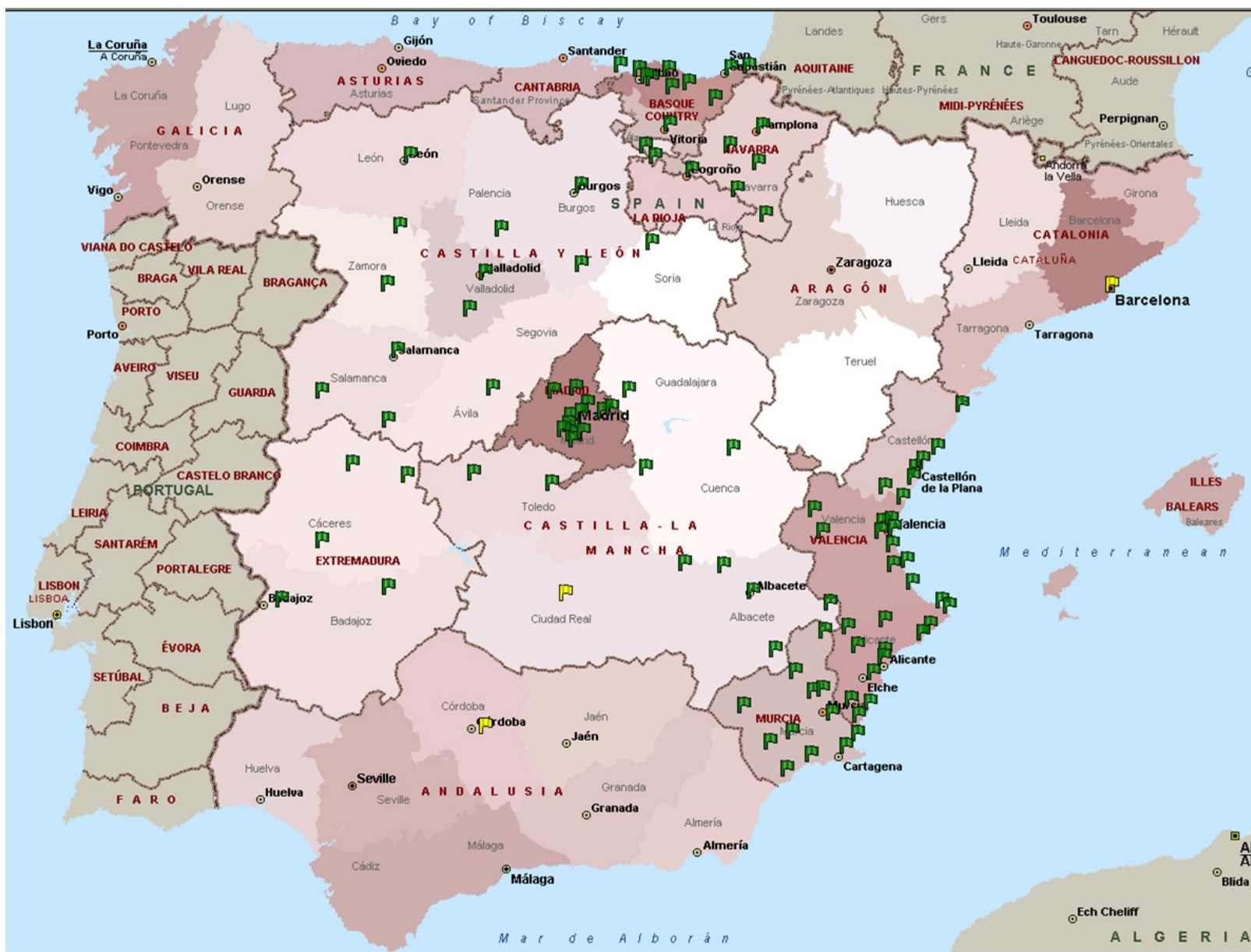


Figura 4.4: Distribución de Puntos 2009

| C.A. VALENCIA – MURCIA | C.A. CASTILLA-LEON | C.A. CASTILLA LA MANCHA-EXTREMADURA | C.A. PAIS VASCO-NAVARRA-RIOJA | C.A. MADRID |
|---|------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| 56 PI Y 135 AGENTES | 24 PI Y 66 AGENTES | 20 PI Y 39 AGENTES | 28 PI Y 54 AGENTES | 20 PI Y 60 AGENTES |
| CASTELLÓN | SALAMANCA | ALBACETE | GUIPUZCOA | MADRID |
| BENICARLO OROPESA | SALAMANCA (CANALEJAS) | ALBACETE | EIBAR | FUENLABRADA |
| CASTELLÓN (EN MEDIO) NULES | SALAMANCA (T. LUCAS) | ALMANSA | ORDIZIA | ALCORCÓN |
| CASTELLÓN (MIJAS) ONDA | BEJAR | HELLÍN | DONOSTIA (GROS) | GETAFE |
| SEGORBE VAL D'UXO | CIUDAD RODRIGO | LA RODA | DONOSTIA (CENTRO) | POZUELO |
| VILLAREAL | AVILA | VILLAROBLEDO | IRÚN | LEGANÉS |
| VALENCIA | AVILA | CUENCA | AZPEITIA | TORREJÓN |
| BURJASSOT VALENCIA (CID) | AREVALO | CUENCA (ZBRL) | RENERÍA | MADRID (CALDERÓN) |
| CULLERA VALENCIA (ISLAS CANARIAS) | BURGOS | TARANCÓN | NAVARRA | MADRID (USERA) |
| MANISES VALENCIA (BENLLOCH) | BURGOS (LAVADEROS) | GUADALAJARA | PAMPLONA (BAYONA) | MADRID (INFRILUX) |
| PUERTO SAGUNTO VALENCIA (ANTIC REQUENA) | BURGOS (VITORIA) | GUADALAJARA | PAMPLONA (OLITE) | MADRID (PRINCESA) |
| REQUENA GANDIA | ARANDA DE DUERO | AZUQUECA DE HENARES | ESTELLA | MADRID (GESTIÓN 10) |
| UTIEL TORRENTE | MIRANDA DE EBRO | CACERES | TAFALLA | ALCOBENDAS |
| ALZIRA LLIRIA | BRIVIESCA | CACERES | TUDELA | VILLALBA |
| VALENCIA (MANOLO GIL) ONTENIENTE | SORIA | PLASENCIA | BIZKAIA | MOSTOLES |
| | SORIA | NAVALMORAL DE LA MATA | BILBAO (URQUIJO) | ALCALÁ DE HENARES |
| ALICANTE | LEON | BADAJOS | BILBAO (SANTUTXU) | COLMENAR VIEJO |
| ALTEA TORREVIEJA | LEÓN (M. SAN ISIDRO) | BADAJOS (ZBRL) | BILBAO (TERMIBUS) | PARLA |
| ELDA BENIDORM | LEÓN (SAN MARCOS) | VILLANUEVA DE LA SERENA | BILBAO (DEUSTO) | ARANJUEZ (ZBRL) |
| JAVEA ELCHE | PONFERRADA | ALMENDRALEJO (ZBRL) | BASAUARI | MADRID HORTALEZA (ZBRL) |
| ORIHUELA ALCOY | ZAMORA | TOLEDO | DURANGO | SAN LORENZO DEL ESCORIAL |
| ALICANTE DENIA | BENAVENTE | TOLEDO | GERNIKA | |
| S. VICENTE RASPEIG ALICANTE (JUZGADOS) | ZAMORA | TALAVERA DE LA REINA | PORTUGALETE | |
| VILLENA ALICANTE (GRAN VIA) | VALLADOLID | QUINTANAR DE LA ORDEN | GETXO | |
| PILAR DE LA HORADADA 2 | VALLADOLID (LAVADEROS) | ILLESCAS (ZBRL) | CANTABRIA | |
| MURCIA | VALLADOLID (PONIENTE) | CIUDAD REAL | CASTRO URDIALES | |
| AGUILAS MURCIA (AV. LOS PINOS) | VALLADOLID (PUENTE COLGANTE) | MIGUEL TURRA (ZBRL) | LA RIOJA | |
| ARCHENA MURCIA (AV. LA VICTORIA) | MEDINA DEL CAMPO | CIUDAD REAL (ZBRL) | LOGROÑO | |
| CARAVACA PUERTO MAZARRÓN | ISCAR | | HARO | |
| CARTAGENA (R. Y CAJAL) TOTANA | TORDESILLAS | | CALAHORRA | |
| CARTAJENA (P DEL REY) YECLA | PALENCIA | | NAJERA | |
| CIEZA LOS ALCAZERES | PALENCIA | | ALAVA | |
| LORCA ALCANTARILLA | | | VITORIA (ORBEA) | |
| MOLINA DEL SEGURA | | | VITORIA (ZUMARRAGA) | |

Figura 4.5: Tabla de Puntos 2009

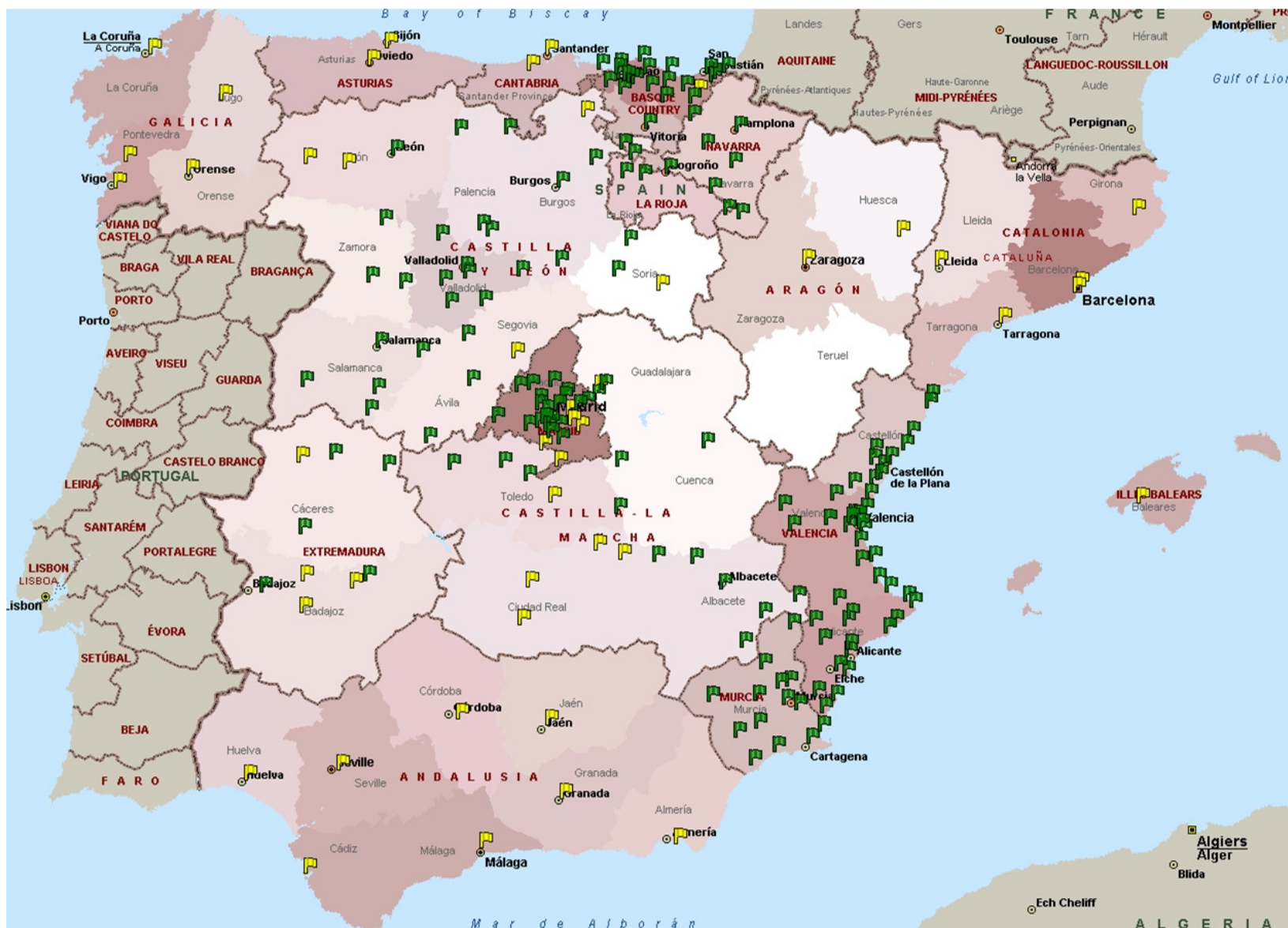


Figura 4.6: Distribución de Puntos, Previsión 2010

| C.A. VALENCIA - MURCIA | C.A. CASTILLA-LEON | C.A. LA MANCHA-EXTREM | C.A. PAIS VASCO- | C.A. MADRID |
|---|---|--|--|--|
| 71 PI (15 APERTURAS) 165 AGTS (30 NUEVOS) | 40 PI (16 APERTURAS) 98 AGTS (32 NUEVOS) | 29 PI (9 APERTURAS) 57 AGTS (18 NUEVOS) | 39 PI (14) 78 AGTS (28) | 31 PI (11) 82 AGTS (22) |
| CASTELLÓN | SALAMANCA | ALBACETE | GUIPUZCOA | MADRID |
| BENICARLO ONDA CASTELLÓN CS-2050 VAL D'UXO CASTELLÓN (MIJAS) TORREBLANCA SEGORBE VINAROS VILLAREAL Y BENICASSIM O | SALAMANCA CIUDAD RODRIGO SALAMANCA (T. PEÑARANDA BEJAR GUIJUELO AVILA AVILA AREVALO ARENAS DE SAN BURGOS BURGOS (LAVADEROS) MIRANDA DE EBRO BURGOS (VITORIA) BRIVIESCA ARANDA DE DUERO MEDINA DE POMAR SORIA SORIA ALMAZAN (ZBRL) BURGO DE OSM A LEON LEÓN (M. SAN ISIDRO) PONFERRADA LEÓN (SAN MARCOS) ASTORGA (ZBRL) ZAMORA BENAVENTE TORO ZAMORA VALLADOLID VALLADOLID TORDESILLAS VALLADOLID LAGUNA DE DUERO VALLADOLID (PUENTE MEDINA DE RIOSECO MEDINA DEL CAMPO PEÑAFIEL ISCAR VALLADOLID PALENCIA PALENCIA VENTA DE BAÑOS AGUILAR DE CAMPO GUARDO SEGOVIA SEGOVIA (ZBRL) | ALBACETE ALBACETE ALMANSA HELLÍN LA RODA VILLAROBLEDO CUENCA CUENCA (ZBRL) TARANCÓN GUADALAJARA GUADALAJARA AZUQUECA DE HENARES CABANILLAS DEL CAMPO CACERES CACERES PLASENCIA NAVALMORAL DE LA MATA CORIA (ZBRL) BADAJOZ BADAJOZ (ZBRL) VILLANUEVA DE LA SERENA ALMENDRALEJO (ZBRL) MERIDA (ZBRL) Y DON BENITO TOLEDO TOLEDO TALAVERA DE LA REINA QUINTANAR DE LA ORDEN ILLESCAS (ZBRL) MORA (ZBRL) Y TORRIJOS CIUDAD REAL CIUDAD REAL (ZBRL) PUERTOLLANO (ZBRL) TOMELLOSO (ZBRL) | EIBAR ORDIZIA DONOSTIA (GROS) DONOSTIA (CENTRO) IRÚN NAVARRA PAMPLONA (BAYONA) PAMPLONA (OLITE) ESTELLA TAFALLA BIZKAIA BILBAO (URQUIJO) BILBAO (TERMIBUS) BASAURI DURANGO GERNIKA PORTUGALETE GETXO CANTABRIA CASTRO URDIALES SANTANDER LA RIOJA LOGROÑO HARO CALAHORRA ALAVA VITORIA (ORBEA) VITORIA APERTURAS PLANIFICADAS 2010 | FUENLABRADA ALCORCÓN GETAFE POZUELO LEGANÉS TORREJÓN MADRID MADRID (USERA) MADRID MADRID MADRID ALCOBENDAS VILLALBA MOSTOLES ALCALÁ DE COLMENAR VIEJO PARLA VALDEMORO MADRID SAN LORENZO LAS ROZAS DE ARANJUEZ (ZBRL) NAVALCARNERO SAN MARTÍN DE MAJADAHONDA MADRID LAS VALDEBERNARDO MADRID MADRID SAN COSLADA (ZBRL) ARGANDA DEL |
| VALENCIA | | | | |
| BURJASSOT VALENCIA (| | | | |
| CULLERA VALENCIA (ANTIC | | | | |
| MANISES GANDIA | | | | |
| PUERTO SAGUNTO TORRENTE | | | | |
| REQUENA LLIRIA | | | | |
| UTIEL ONTENIENTE | | | | |
| ALZIRA ALFALFAR- | | | | |
| VALENCIA (MANOLO CHIVA Y OLIVA | | | | |
| VALENCIA (CID) PATERNA | | | | |
| VALENCIA, ISLAS SILLA Y JATIVA | | | | |
| ALICANTE | | | | |
| ALTEA-ELDA BENIDORM | | | | |
| JAVEA Y ORIHUELA ELCHE Y ALCOY | | | | |
| ALICANTE DENIA | | | | |
| S. VICENTE RASPEIG ALICANTE | | | | |
| VILLENA ALICANTE (GRAN | | | | |
| PILAR DE LA IBI Y SANTA POLA | | | | |
| TORREVIEJA ELCHE | | | | |
| MURCIA | | | | |
| AGUILAS MURCIA (AVDA. LA | | | | |
| ARCHENA PUERTO MAZARRÓN | | | | |
| CARAVACA TOTANA | | | | |
| CARTAGENA (R. Y YECLA | | | | |
| CARTAJENA (P DEL LOS ALCAZERES | | | | |
| CIEZA Y LORCA ALCANTARILLA | | | | |
| MOLINA DEL SEGURA SANTOMERAY LOS | | | | |

Figura 4.7: Tabla Puntos, Previsión 2010

4.5.2 Fases del Proceso de Gestión de Puntos/CMI's.

En el siguiente apartado se explica cómo se lleva a cabo el proceso de gestión del Canal de “Puntos/CMI's”. Para ello hay que tener en mente el mapa de procesos que se muestra en la Figura 4.2. En esta Figura se distinguen las siguientes Fases:

Fase I: Estructurar canales

El objetivo de esta primera fase del proceso de gestión de canales de venta presenciales consiste en desarrollar el “Modelo de Coordinación e Incentivos”.

El “Modelo de Coordinación e Incentivos” lo que hace es definir en base a criterios de mercado el modelo retributivo más adecuado para cada uno de los canales.

El primer paso para comenzar con el proceso de desarrollo y gestión de canales presenciales consiste en analizar por un lado la situación actual del mercado y por otro lado analizar las características de cada canal que actualmente están desplegados.

Para analizar el mercado se puede empezar planteándonos las siguientes preguntas. ¿Cuántos son los clientes potenciales a los que me dirijo?, ¿Dónde están concentrados estos clientes potenciales?, ¿Quiénes son mis competidores más directos?, ¿Por qué zonas están desplegados?

Después de hacer un primer análisis de cómo está el mercado, se procede a analizar cómo están desplegados los diferentes Puntos Iberdrola, se analiza cómo está la situación actual, que fuerzas de ventas trabajan están trabajando, por qué zonas están actuando, cuantos comerciales están vendiendo en la calle, cuantos contratos venden mensualmente...

Una vez que se conoce cómo está el mercado y se conoce cómo se está abarcando este, el siguiente paso es conocer los objetivos que tenemos que cubrir, estos vienen marcados por la política comercial de Iberdrola, y la dirección comercial será la

encargada de transmitirnos cuales son estos objetivos que tenemos que alcanzar al final del proceso.

En función del tipo de tarifa, producto y servicios que se han definido como objetivos de venta, los canales se perfilan para poder cumplirlos en base a las políticas establecidas.

Los objetivos se definen de manera que se logre cubrir todas las necesidades de demanda por parte de los clientes y combinarlos con el mayor número de ventas.

Uno de los objetivos es desplegar al menos, un punto en cada provincia, y a partir de ahí abrir más puntos teniendo en cuenta donde hay mayor concentración de clientes potenciales.

Por último, se tiene que tener en cuenta el presupuesto del que se dispone, ya que este estará limitado y condicionará las decisiones que se tomaran a la hora de decidir dónde se va a abrir un nuevo punto ya que, el abrir un nuevo punto conlleva unos costes de montaje y unos costes de venta, ya que habrá que pagar a aquellos agentes comerciales que, pertenecientes al Punto/CM/Colaborador, se dediquen a realizar las atenciones y las ventas de contratos.

Cuando ya se conocen todos los factores que se han descrito anteriormente se desarrolla un contrato paraguas. Este será el mismo para cualquier punto que se vaya a abrir y todos se adhieren a las condiciones descritas en el mismo.

Fase II: Mantenimiento de canales

El objetivo de esta segunda fase del proceso de gestión de canales de venta presenciales consiste en llevar a cabo las acciones necesarias que permitan mantener el canal de Puntos Iberdrola.

En esta fase se realizan los contratos unilaterales (contrato que genera obligaciones solo para una de las partes del contrato) bajo el modelo de trabajo definido en el contrato que cada uno de los SOCIOPROVEEDORES debe firmar.

Es en esta fase en la que, en función de los objetivos marcados, se decide si hay que agregar algún Punto para llegar a cumplir los objetivos de una zona o por el contrario se decide si quitar algún Punto porque este no esté cumpliendo los objetivos marcados.

Fase III: Soporte

En esta fase se lleva a cabo toda la gestión necesaria para que los Puntos Iberdrola tengan a su disposición todo lo necesario para que puedan realizar las labores de atención y venta en nombre de Iberdrola cumpliendo todo lo recogido en el contrato.

Una vez que se ha firmado el contrato entre IBERDROLA y el SOCIO COLABORADOR se llevan a cabo las actividades que hay que desarrollar para que los Puntos Iberdrola puedan realizar ventas y atenciones, estas actividades son:

- **Alta del Proveedor en Sistemas**

Una vez que el Socio Colaborador ha firmado el contrato pasando a trabajar con Iberdrola, se lleva a cabo el alta del proveedor a través del sistema SAP. El sistema SAP es un ERP (Sistema de planificación de recursos empresariales).

Los ERP son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la producción de bienes o servicios.

- **Activación claves DELTA**

Cuando el Socio colaborador ya está dado de alta en SAP se procede a activar sus claves DELTA. DELTA es un sistema informático de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, esto es, un CRM.

La definición de CRM (Customer Relationship Management) engloba 2 conceptos, el CRM hace tanto referencia a la estrategia de negocio focalizada hacia el cliente, como a toda las aplicaciones informáticas, tanto software como hardware, necesarias para procesar, analizar y exponer la información resultante para medir y retroalimentar la estrategia de negocio desarrollada.

- **Apertura de pedidos**

Cuando se quiere abrir un pedido se envía un Informe a compras en el que se justifica los niveles de venta del nuevo canal y los criterios de negocio.

- **Formaciones**

El objetivo de la formación consiste en dotar de los conocimientos necesarios a las empresas de fuerzas de ventas, de tal forma que puedan salir a vender sin tener ningún tipo de problema.

Los comerciales que salgan a vender deberán tener asumidos todos los conceptos principales de tal forma que deberán conocer la situación del mercado eléctrico y gasista, así como los diferentes productos que tiene Iberdrola que ellos van a vender y de las tarifas correspondientes. También se les formara para que el trato de cara al cliente sea el adecuado de tal forma que sean amables y no manchen la imagen de Iberdrola.

Como criterio general, la formación inicial de cada nueva apertura debe realizarla Iberdrola. Tan sólo en casos excepcionales, con autorización de Iberdrola, será el propio socio-proveedor quien la lleve a cabo. En estos casos SIEMPRE debe haber una formación “de refresco” por parte de Iberdrola en los 15 días posteriores a la apertura de la nueva zona. Preferentemente esta formación se llevará a cabo en las instalaciones del socio-proveedor. Con la suficiente antelación, el socio-proveedor comunicará a Iberdrola el lugar, el número de asistentes y la persona de contacto.

Las formaciones podrían llevarse a cabo en provincias distintas de las del equipo, en caso de que el socio-proveedor traslade durante un tiempo determinado a un equipo

nuevo a otra provincia ya implantada con el objeto de que entrenen primero allí con personal ya experimentado. Ej.: Equipo de Pymes A Coruña que entrenará durante 1 semana en Málaga y recibirá allí la formación en producto.

El tiempo de formación será de 4 días y estará repartido de la siguiente forma:

2 días para comerciales

1 día para Sistemas de Ventas

1 día para Sistemas de Atenciones

- **Generación acreditaciones**

Las acreditaciones, son unas tarjetas identificativas que todo vendedor debe llevar puesta en un sitio visible. Es de vital importancia que la gestión de estas sea lo más rápido posible para que los comerciales estén lo antes posible en la calle vendiendo, ya que sin ellas los comerciales no pueden salir a vender.

La generación de acreditaciones se llevará a cabo en tres pasos:

Paso I.SOLICITUD:

Enviar la solicitud, con la documentación debidamente cumplimentada y firmada por el responsable correspondiente en cada caso:

Paso II.CÓDIGO ÉTICO DE VENTA:

Cumplimentar el documento correspondiente al código ético de venta, adjuntando una fotocopia del DNI.

Paso III.ENTREGA:

Realizar la entrega al responsable de cada provincia. Dicha entrega se realizará bajo supervisión del responsable de acreditaciones

- **Envío de Valijas – Gestión documental**

Cuando en un punto se realiza una venta, aparte de tener que introducir la información de cada una de las ventas en DELTA, se tiene que enviar por valija (correo interno de Iberdrola) toda la documentación física correspondiente a contratos autocopiativos para que Administración la escanee, la clasifique y la archive.

- **Instalación del mobiliario**

A cada Punto se lo proporcionara el mobiliario corporativo necesario para que puedan realizar las actividades de atención y venta al público. Se indicaran las necesidades concretas de material: número de mesas y/o mostradores, sillas dependientes, sillas clientes...

Iberdrola se encargará del traslado del mobiliario a cada Punto y de su instalación para que el punto quede operativo.

- **Comunicación de aperturas**

Cuando el Punto este operativo, se comunicará su apertura a Delegaciones Institucionales, OMIC, Asociaciones de Consumidores, Ayuntamientos, Organismos Oficiales.

Por otro lado se comunicara de la apertura del punto a los responsables de la Web y telefonía para la actualización de sistemas.

Por último se comunicara a los clientes de la zona de la apertura de un nuevo Punto.

- **Reparto de autocopiativos – CCBB – Material para la venta**

Se facilitara a cada Punto los autocopiativos necesarios para que puedan realizar la venta de contratos de gas, electricidad y/o dual.

El cronograma en el cual se muestran los días en los que se tiene que realizar cada una de estas actividades y cuanto tiempo tenemos para llevarlas a cabo es el siguiente:



Figura 4.8: Cronograma apertura Punto Iberdrola

Fase IV: Seguimiento, evaluación y liquidación

En esta última fase del proceso de gestión de canales presenciales se realiza todo el seguimiento del proceso con la toma de datos relativos al proceso. En este caso, como todos los Puntos Iberdrola tienen acceso a los Sistemas Comercial de Iberdrola a través de DELTA, la fase de seguimiento, evaluación y liquidación se realiza de forma automática a través de un Sistema de Información ligado al Sistema comercial llamado “SHAREPOINT”

4.6 ANALISIS DEL PROCESO Y PROPUESTAS DE MEJORA.

A lo largo de este capítulo hemos podido ver como es el proceso de gestión de los canales presenciales y cuáles son las diferentes fases de las que se compone este proceso.

En este apartado se trata de localizar diferentes puntos de mejora dentro de estas actividades, buscando sobre todo operaciones que consuman recursos tales como materiales o tiempo y que no aporten valor al proceso.

Algunas de las propuestas de mejora son:

- Mejora del proceso de generación de Acreditaciones.
- Mejora de actividad de Facturación.
- Mejora de la actividad de Seguimiento de Ventas.

A estas propuestas de mejora se añade la opción de crear un cuadro de mando para el Seguimiento de Ventas que permita medir las ventas semanales y que de una visión global de la situación.



CAPITULO 5

APLICACIONES PRÁCTICAS DE LA MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL

5.1 OBJETIVOS

Como hemos visto en el capítulo 3, la mejora continua es una de las bases de la gestión por procesos, generalmente se puede conseguir reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación, la automatización y las herramientas y colocando puntos de control y salvaguardas para proteger la calidad del proceso.

Cada palabra en este término tiene un mensaje específico. "Proceso" implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas; "Mejora" significa que este conjunto de acciones incrementa los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores; "Continua" implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante.

Los objetivos principales de este capítulo son:

1. Explicar el concepto de mejora continua, y exponer como se lleva a cabo la implantación de un proceso de mejora continua.
2. Llevar a cabo una aplicación práctica de mejora continua de un proceso, para ello se analiza cuales son las actividades pertenecientes a los procesos descritos en el capítulo 4 a los que se puede aplicar el proceso descrito de mejora continua y se lleva a cabo la mejora de esas actividades.

5.2 LA MEJORA CONTINUA

Para efectuar mejoras se debe establecer una sistemática de trabajo que logre mantener los procesos bajo control, la calidad de los productos/servicios e incremente las capacidades de la organización.

El proceso de mejora continua se produce día a día, involucra a la organización en todos los niveles y se sustenta en los siguientes principios:

- Orientar la gestión a la satisfacción del cliente: El cliente se convierte en la prioridad para la organización. El cliente es el centro de gestión y todas las acciones irán encaminadas en conseguir clientes satisfechos.
- La gestión por procesos: El proceso se considera el centro de todas las actividades empresariales y operativas. La gestión por procesos facilita analizar las causas, pues el efecto que provoca no es inmediato en relación causa-efecto, para la mejora de los procesos.
- Enfocar la gestión de los recursos humanos a la formación: Considerar al personal de la empresa como un gran recurso, un elemento diferenciador que añade valor y puede suponer una ventaja competitiva con la formación adecuada.
- La asociación con proveedores. La calidad final vendrá determinada en gran medida por la calidad que ofrezca el proveedor, es por esto, que se convierte en un elemento crítico. Se buscan relaciones estables con los proveedores para alcanzar los máximos niveles de calidad.
- Aplicación de conceptos del control de calidad a la gestión empresarial: La calidad ya no es un problema técnico sino un problema de gestión que abarca no sólo actividades como programar, organizar, ordenar, coordinar y controlar, sino también las de mantener y mejorar.
- El Kaizen o la mejora continua: Se trata de ir siempre hacia delante, solucionar problemas de un modo continuo y constante, haciendo una filosofía de ello.

- El desarrollo de nuevos productos y procesos: Toda organización que no evoluciona y no busca nuevos productos está abocada al fracaso, por eso debe de tratar de disminuir los plazos y con unos índices de calidad y fiabilidad mayores y ofertar productos cada vez más nuevos y de mayor éxito.
- La promoción interna de la calidad: Se basa en organizar actividades de promoción interna de la calidad dirigidas al personal de la organización con el fin de hacer una cultura de calidad.
- La participación e implicación de todos los empleados: Se basa en reconocer que el personal de la propia empresa es un recurso estratégico y que su participación es vital para la mejora de la organización.

Una de las metodologías más sencillas para el desarrollo de la mejora continua es el ciclo de Deming o PDCA (Plan, Do, Check, Act) Figura 5.1. Estas cuatro fases corresponden a la secuencia lógica que se debe realizar para la resolución de cualquier problema.



Figura 5.1: Ciclo de Deming

- **Plan:** Planificar todo aquello que se desea mejorar, intenta responder a las preguntas qué, por qué y cómo.
- **Do:** Hacer lo que se ha planificado para corregir las causas que originan el problema.

- **Check:** Comprobar o verificar que los resultados obtenidos concuerdan con los resultados previstos en la etapa de planificación.
- **Act:** Actuar en base a la experiencia adquirida, extraer las oportunas conclusiones y establecer nuevas propuestas de mejora.

Partiendo del ciclo de Deming, el japonés Ishikawa, introdujo algunas mejoras consistentes en desarrollar en más profundidad la primera y última etapa, dividiendo el ciclo inicial en siete pasos:

1. Definición y análisis de la actividad/proceso de mejora. ¿Qué?, En este paso se decide qué problema se desea resolver o que actividad o proceso mejorar. En un primer paso se identifican aquellos procesos susceptibles de ser mejorados, es importante que esta selección se base en realidades, hechos o datos. A continuación se selecciona un proyecto según algún criterio como mayor impacto en el resultado, mayor satisfacción del cliente. Una vez seleccionado, este proceso debe ser analizado y evaluado más exhaustivamente a través de la recogida de datos y el análisis de la información para tratar de averiguar qué está pasando realmente.
2. Identificación de las causas. ¿Por qué?, Identificar las causas que pueden estar motivando un problema. Para ello se puede hacer uso de herramientas como tormenta de ideas (Brainstorming). Una vez identificadas debemos realizar un análisis con detenimiento para identificar realmente la raíz del problema para evitar que cuando se implante las acciones no vuelva a aparecer el problema.
3. Definición de las acciones correctivas. ¿Cómo?, Formular y planificar acciones que corrijan las causas que están dando lugar al problema en cuestión. Es necesario planificar adecuadamente todas las acciones para llevar de forma adecuada su implantación.
4. Implantación de las acciones correctivas. Este paso consiste en llevar a la práctica las soluciones definidas (qué), por las personas o unidades organizativas

responsables (quién), en los plazos establecidos (cuándo) y de la manera fijada (cómo).

5. Confirmación de los resultados. Este paso consiste en comprobar la eficacia y eficiencia de las acciones correctoras implantadas, confirmar que se ha solucionado el problema.
6. Estandarización de la mejora. Alcanzado el objetivo, se trata de mantener la mejora implantada más allá de la duración del proyecto de mejora. Es necesario documentar las modificaciones de las acciones mediante la elaboración de un procedimiento, que facilitará la divulgación de la mejora, consiguiendo hacer un hábito de ella y la formación del personal. También en este paso se evaluará la posibilidad de llevar las acciones implantadas al resto de procesos.
7. Conclusiones. Este paso no aporta nada nuevo a la mejora conseguida, consiste en dejar una constancia escrita de los trabajos realizados y de los resultados obtenidos.

5.3 APLICACIÓN PRÁCTICA A LA MEJORA DEL PROCESO.

Como se ha visto en el apartado anterior, cuando queremos aplicar una serie de mejoras a un proceso, es aconsejable llevar a cabo una metodología que sirva de referencia. Para ello se tomará como referencia los pasos que desarrolló el japonés Ishikawa partiendo del ciclo de Deming, los cuales fueron descritos en el apartado anterior.

En el capítulo anterior de este proyecto, se explicaba cual era el proceso de gestión de canales presenciales. Dentro de este proceso distinguíamos diferentes fases, y dentro de estas fases podíamos encontrar diferentes actividades que se llevan a cabo y que realmente son las que componen el proceso.

Dentro de estas actividades, se ha detectado que algunas de ellas son mejorables. Algunas de las propuestas de mejora son:

- **Mejora de actividad de Facturación Dual.**
- **Mejora de la actividad de Seguimiento de Ventas.**

5.3.1 Mejora de actividad de Facturación Dual.

Descripción del proceso.

La Facturación es una actividad que se repite mensualmente y tiene como fin hacer el cálculo de cuanto se va a pagar a cada empresa distribuidora de FFVV en base a los contratos de electricidad gas y/o dual que hayan realizado en función de las retribuciones acordadas en el contrato firmado entre Iberdrola y la empresa distribuidora.

Dentro de lo que es la facturación existen tres tipos de facturaciones: La facturación de electricidad, la facturación de gas y la facturación de dual.

El proceso de facturación se lleva a cabo de la siguiente manera:

Primero, se recibe un documento Excel en el que viene una hoja que recoge todos los contratos que ha realizado la empresa distribuidora correspondiente. Se recibe uno con los contratos de electricidad, otro con los contratos de gas y otro con los contratos de dual, y esto por cada una de las empresas distribuidoras. En este documento Excel, se refleja en cada una de las filas, cada uno de los contratos que se han realizado durante el mes que se quiere realizar la facturación. Cada una de las columnas recoge información acerca de cada uno de los contratos. La información más relevante a la hora de realizar la facturación es la columna de “Producto principal” ya que cada tipo de producto tendrá una retribución diferente, y la columna de “Estado” ya que dependiendo del estado del contrato, este será remunerable o no. El documento Excel del que se habla tiene el formato que se muestra en la “Fig. 5.15: Hoja 8. Dual”. En este Excel, no sólo aparece información de los contratos que se han realizado en el mes correspondiente a la facturación, si no que, también se recoge información de los tres meses anteriores. Esto es así debido a que, el estado de un contrato puede cambiar en el tiempo, puede pasar

de un estado no remunerable a un estado remunerable y viceversa. Si esto ocurre, se tiene que abonar o descontar (dependiendo del caso) el importe correspondiente. El tiempo máximo para que cambien un contrato de estado, son los tres meses anteriores a la firma del contrato. Una vez que se recibe este documento Excel, se realiza la facturación, para ello, se cuentan el número de contratos de cada producto, y se procede a calcular el importe total a abonar en función de los contratos que son retribuíbles. Posteriormente se procede a calcular la regularización, para ello, se analizan los contratos que se realizaron los tres meses anteriores y se cuentan los contratos cuyo estado haya pasado de ser remunerable a no remunerable y viceversa, aplicando luego las retribuciones a esos contratos para descontar o sumar el importe correspondiente dependiendo del caso. Por último se envía a cada una de las empresas distribuidoras para que comprueben si existe algún error y si todo está bien, se abona la cantidad correspondiente.

Las facturaciones de gas y de electricidad ya tienen un modelo de facturación automatizado mientras que la facturación de dual no tiene un modelo de facturación automatizado, dando lugar a grandes pérdidas de tiempo cada vez que hay que realizar la facturación de dual.

Para comprender mejor este proceso, se muestra a continuación en la “Figura 5.2” un diagrama de flujo que recoge cuales serían los diferentes pasos que se tendrían que seguir para realizar una facturación.

La “Figura 5.3” explica cómo se lleva a cabo el cálculo de la facturación del mes actual mientras que la “Figura 5.4” explica cómo se realizaría la regularización de los tres meses anteriores al mes del cual se está calculando la facturación.

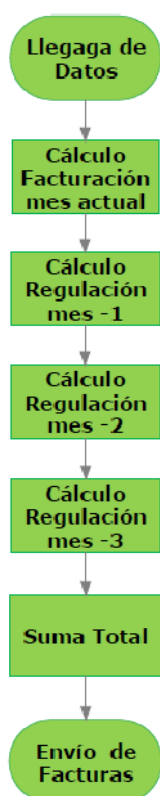


Figura 5.2: Proceso Facturación



Figura 5.3: Mes Actual



Figura 5.4: Regulación mes -x

Problemas del proceso.

El proceso de facturación descrito anteriormente presenta una serie de problemas que convendría analizar para poder implantar las mejoras correspondientes.

En primer lugar, debido al elevado número de contratos que se están registrando en los últimos meses, hacer la facturación de forma manual, se convierte en un proceso largo, costoso y aburrido, debido a que se tienen que ir contando cada uno de los diferentes productos, ver cuántos de esos contratos son retribuibiles o no, y a continuación aplicar la retribución correspondiente al tipo de producto contratado. Después de hacer esto con cada uno de los productos, hay que repetirlo para cada uno de los tres meses anteriores para ver si el estado de alguno de los productos ha cambiado. Cuando se tienen pocos contratos, realizar este proceso es, en mayor o menor medida, un trabajo

asequible, que con tiempo y paciencia se puede llegar a lograr, pero cuando el volumen de contratos es muy elevado, este proceso se vuelve largo y costoso.

Por otro lado, al ser un proceso tan largo, y al ser todo prácticamente igual, es muy fácil cometer errores, de tal forma que, si se cometiese un error a la hora de realizar el conteo, volver a revisar todo el documento sería aún más laborioso que realizar el conteo.

Identificación de mejoras.

Teniendo en cuenta estos dos problemas que se han descrito en el apartado anterior, se está pensando en realizar un modelo de facturación que realiza de forma automática estas facturaciones.

El objetivo de mejora se centraría en crear un modelo de facturación para dual que automatice el proceso reduciendo las pérdidas de tiempo que conllevaría hacerlo a mano.

Al ver que es un documento en el que los productos son siempre los mismos, y los estados son siempre los mismos, se cree muy factible la opción de realizar un documento en Excel que realice de forma automática el conteo de los contratos, que aplique las retribuciones correspondientes, que realice las correspondientes regularizaciones y que al final, nos muestre de forma automática cual es el importe a abonar.

Beneficios:

Si se llegase a elaborar el documento que se propone, los problemas se reducirían en un alto porcentaje, ya que todo se realizaría de forma automática, lo único que habría que hacer es pegar los datos en el modelo de facturación y comprobar si se ha cometido algún error, pero, debido a que todo es automático, los errores también serían menores.

Implantación de las acciones correctivas.

Después de analizar qué es lo que queremos mejorar y como lo vamos a mejorar, se procede a realizar el documento que automatice el proceso de facturación de dual.

Para ello, se toma como base los modelos de facturación de electricidad y dual para no cambiar el formato y que la persona que realice las facturaciones realice siempre el mismo procedimiento.

El documento Excel que se crea se compone de las siguientes Hojas:

Hoja 1: Facturación.

En esta hoja se recoge el resumen total del documento. Se indica el mes al que corresponde la factura, el importe a pagar por el número de contratos realizados este mes, las regularizaciones correspondientes a los 3 meses anteriores y el importe total que habría que abonar, con IVA y sin IVA. Ver “Figura 5.5”.

| FACTURA 2010-02 | | | |
|-----------------|---------|--------|-----|
| CONTRATOS | | | |
| | IMPORTE | REGUL. | |
| 2010-02 | 0 € | | |
| 2010-01 | | 0 € | |
| 2009-12 | | 0 € | |
| 2009-11 | | 0 € | |
| TOTAL | 0 € | 0 € | 0 € |

| | SIN IVA | CON IVA |
|-----------------|---------|---------|
| FACTURA 2010-02 | 0,00 € | 0,00 € |

Figura 5.5: Hoja 1, Facturación

Hoja 2: Sit. Act.

Esta hoja hace referencia a la situación actual. Como se puede ver, en la “*Figura 5.6: Hoja 2: Sit. Act.*”, las filas de esta hoja se dividen en 4 bloques, en cada uno de los bloques se hace referencia a los contratos del mes del que se está realizando la facturación y de los tres meses anteriores. En esta hoja se muestra el conteo de todos los contratos realizados durante los cuatro meses, y cuál es su estado actual.

Cada uno de los cuatro bloques tiene la misma estructura, por lo que se explicará un único bloque y el resto será igual. Se explica a continuación cada una de las columnas de esta página basándonos en la “*Figura 5.6: Hoja 2: Sit. Act.*”

La primera columna indica cual es el mes al que hacen referencia los contratos que se cuentan en las posteriores columnas. Como la facturación se realiza teniendo en cuenta el mes de facturación junto con los tres meses anteriores, en esa columna solamente se podrá tener cuatro fechas diferentes, correspondiendo cada una de estas fechas a cada uno de estos meses.

En la siguiente columna se hace referencia al Paquete de retribuciones que se está utilizando. Las retribuciones son la cantidad en euros que se paga a las empresas distribuidoras de fuerzas de ventas por cada contrato que realizan, el valor de estas retribuciones es un valor que puede ser modificado en alguna ocasión, por eso, se hacer referencia en esta pestaña al paquete de retribuciones que se está utilizando ya que, en la misma facturación se puede tener que distintos meses tengan distintas retribuciones.

En la siguiente columna, se indica el tipo de producto que se está contando, es en esta columna en donde aparecen todos los productos, tanto los productos principales (ver “*Fig. 5.12: Productos principales*”) como los productos secundarios que se pueden contratar adicionalmente con cada producto principal (ver “*Fig. 5.13: Productos Secundarios*”).

En la columna cuatro, aparece el número total de productos principales que son remunerables. Solamente aparecen los productos principales, esto ayudará a tener una idea del volumen de contratos remunerables que se manejan.

En la siguiente columna aparece el total remunerable de cada tipo de producto principal y de cada tipo de producto secundario. Esta columna ayudará a tener una idea del volumen que se maneja de cada producto. También esta columna será muy útil si se produjera algún error y se tuviera que comprobar si se está contando bien todos los productos.

En las siguientes seis columnas se recoge el conteo de los diferentes estados remunerables de cada uno de los productos, tanto principales como secundarios.

En las siguientes cuatro columnas se recoge el conteo de los diferentes estados no remunerables de cada uno de los productos, tanto principales como secundarios.

En la columna quince, aparece la suma total de todos los contratos que se han realizado, tanto remunerables como no remunerables, por cada tipo de producto, principal y secundario.

En la siguiente columna aparece el número total de contratos que se han realizado en ese mes, tanto los que son remunerables como los no remunerables. Solamente aparecen los productos principales, esto ayudará a tener una idea del volumen de contratos que se han realizado en ese mes.

Por último, en la última columna que aparece, se muestra el número total del producto “Factura Electrónica” que se ha contratado durante ese mes.

Hojas 3, 4, 5 y 6.

Estas cuatro hojas pertenecen al cálculo del importe que habrá que abonar. Cada una de estas hojas pertenece a: “*Hoja 3. Fact. Mes Act.*”, “*Hoja 4. Fact. -1 mes*”, “*Hoja 5. Fact. -2 meses*”, “*Hoja 6. Fact. -3 meses*”

En estas cuatro hojas se recoge cuál es el número de contratos que se ha realizado en cada uno de los cuatro meses, cual es la retribución para cada uno de esos contratos y la

regulación correspondiente que habría que aplicar (solo aparece en las Hojas 4, 5 y 6 ya que en el mes actual todavía no se aplica regularización). El objetivo final de de estas cuatro hojas es hacer el cálculo del importe que tendremos que abonar a la empresa distribuidora de FFVV por el número de contratos que han realizado.

Se puede ver cada una de estas hojas en las siguientes figuras:

- “Figura 5.7: *Hoja 3. Fact. Mes Act.*”
- “Figura 5.8: *Hoja 4. Fact. -1 mes*”
- “Figura 5.9: *Hoja 5. Fact. -2 meses*”
- “Figura 5.10: *Hoja 6. Fact. -3 meses*”

| FECHA | PAQ | PRODUCTO | TOTAL REM. | TOTAL REM. PROD. | ACEPTADO | ANULADO/B AJA | RECHAZADA REMUNERABLE | PDTE TRAMITAR | ENVIADO BI | OFERTAS MANU./MANTE | BAJA VENTA FORZADA | PDTE TRAMITAR NO REMU. | RECHAZADO | TOTAL PROD. | TOTAL | FACT. ELEC. |
|---------|-----|--------------------------------|------------|------------------|----------|---------------|-----------------------|---------------|------------|---------------------|--------------------|------------------------|-----------|-------------|-------|-------------|
| 2010-02 | 7 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2010-02 | 7 | DUAL BASICO - ELEC. <=5kW | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-02 | 7 | DUAL BASICO - ELEC. > 10 kW | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-02 | 7 | DUAL IBERDROLA - ELEC. <=5kW | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-02 | 7 | DUAL IBERDROLA - ELEC. > 10 kW | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-02 | 7 | ELEC. <= 5KW | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-02 | 7 | ELEC. > 10KW | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-02 | 7 | GAS BÁSICO | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-02 | 7 | GAS IBERDROLA | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-02 | 7 | U.U.E.E | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-02 | 7 | API | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-02 | 7 | SPP ELECTRICIDAD | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-02 | 7 | SPP AUTO ELECTRICIDAD | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-02 | 7 | SPP GAS | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-02 | 7 | SPP AUTO GAS | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-02 | 7 | FACTURA ELECTRÓNICA | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-02 | 7 | CUOTA FUA ELECTRICIDAD | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-02 | 7 | CUOTA FUA GAS | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-01 | 7 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2010-01 | 7 | DUAL BASICO - ELEC. <=5kW | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-01 | 7 | DUAL BASICO - ELEC. > 10 kW | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-01 | 7 | DUAL IBERDROLA - ELEC. <=5kW | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-01 | 7 | DUAL IBERDROLA - ELEC. > 10 kW | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-01 | 7 | ELEC. <= 5KW | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-01 | 7 | ELEC. > 10KW | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-01 | 7 | GAS BÁSICO | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-01 | 7 | GAS IBERDROLA | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-01 | 7 | U.U.E.E | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-01 | 7 | API | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-01 | 7 | SPP ELECTRICIDAD | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-01 | 7 | SPP AUTO ELECTRICIDAD | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-01 | 7 | SPP GAS | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-01 | 7 | SPP AUTO GAS | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-01 | 7 | FACTURA ELECTRÓNICA | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-01 | 7 | CUOTA FUA ELECTRICIDAD | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 2010-01 | 7 | CUOTA FUA GAS | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |

Figura 5.6: Hoja 2, Sit. Act.

| 2010-02 | PAQUETE | SIN PROD. | DUAL | | | | ELECTRICIDAD | | GAS | | PRODS. INDIV. | | | | | | | | |
|---------|---------|-----------|----------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------|--------------|------------|---------------|---------------|-----|-----------|----------------|---------|--------------|-------------|------------------|----------------|
| | | | BASICO - ELEC. <=5kW | BASICO - ELEC. > 10 kW | IBERDROLA - ELEC. <=5kW | IBERDROLA - ELEC. > 10 kW | ELEC. <= 5KW | ELEC. > 10KW | GAS BÁSICO | GAS IBERDROLA | U.U.EE | API | SPP ELEC. | SPP AUTO ELEC. | SPP GAS | SPP AUTO GAS | FACT. ELEC. | CUOTA FIJA ELEC. | CUOTA FIJA GAS |
| 2010-02 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| € UNIT. | 7 | 0 € | 10 € | 15 € | 5 € | 10 € | 20 € | 3 € | 25 € | 30 € | 2 € | 8 € | 3 € | 3 € | 3 € | 3 € | 2 € | 4 € | 2 € |
| € TOTAL | | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |

Figura 5.7: Hoja 3, Fact. Mes Act.

| 2010-01 | PAQUETE | SIN PROD. | DUAL | | | | ELECTRICIDAD | | GAS | | PRODS. INDIV. | | | | | | | | |
|--------------|---------|-----------|----------------------|---------------------|-------------------------|---------------------------|--------------|--------------|------------|--------------|---------------|-----|-----------|----------------|---------|--------------|-------------|------------------|----------------|
| | | | BASICO - ELEC. <=5kW | BASICO - ELEC. > 10 | IBERDROLA - ELEC. <=5kW | IBERDROLA - ELEC. > 10 kW | ELEC. <= 5KW | ELEC. > 10KW | GAS BÁSICO | GAS IBERDROL | U.U.EE | API | SPP ELEC. | SPP AUTO ELEC. | SPP GAS | SPP AUTO GAS | FACT. ELEC. | CUOTA FIJA ELEC. | CUOTA FIJA GAS |
| 2010-01 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| € UNIT. | 7 | 0 € | 10 € | 15 € | 5 € | 10 € | 20 € | 3 € | 25 € | 30 € | 2 € | 8 € | 3 € | 3 € | 3 € | 3 € | 2 € | 4 € | 2 € |
| € TOTAL | | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| 2010-02 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Reg. | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| € UNIT. Reg. | | 0 € | 10 € | 15 € | 5 € | 10 € | 20 € | 3 € | 25 € | 30 € | 2 € | 8 € | 3 € | 3 € | 3 € | 3 € | 2 € | 4 € | 2 € |
| € TOTAL Reg. | | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |

Figura 5.8: Hoja 4, Fact. -1 mes

| 2009-12 | PAQUETE | SIN PROD. | DUAL | | | | ELECTRICIDAD | | GAS | | PRODS. INDIV. | | | | | | | | |
|--------------|---------|-----------|----------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------|--------------|------------|---------------|---------------|-----|-----------|----------------|---------|--------------|-------------|------------------|----------------|
| | | | BASICO - ELEC. <=5kW | BASICO - ELEC. > 10 kW | IBERDROLA - ELEC. <=5kW | IBERDROLA - ELEC. > 10 kW | ELEC. <= 5KW | ELEC. > 10KW | GAS BÁSICO | GAS IBERDROLA | U.U.EE | API | SPP ELEC. | SPP AUTO ELEC. | SPP GAS | SPP AUTO GAS | FACT. ELEC. | CUOTA FIJA ELEC. | CUOTA FIJA GAS |
| 2009-12 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| € UNIT. | 7 | 0 € | 10 € | 15 € | 5 € | 10 € | 20 € | 3 € | 25 € | 30 € | 2 € | 8 € | 3 € | 3 € | 3 € | 3 € | 2 € | 4 € | 2 € |
| € TOTAL | | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| 2010-01 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Reg. | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| € UNIT. Reg. | 7 | 0 € | 10 € | 15 € | 5 € | 10 € | 20 € | 3 € | 25 € | 30 € | 2 € | 8 € | 3 € | 3 € | 3 € | 3 € | 2 € | 4 € | 2 € |
| € TOTAL | | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| 2010-02 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Reg. | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| € UNIT. Reg. | 7 | 0 € | 10 € | 15 € | 5 € | 10 € | 20 € | 3 € | 25 € | 30 € | 2 € | 8 € | 3 € | 3 € | 3 € | 3 € | 2 € | 4 € | 2 € |
| € TOTAL | | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |

Figura 5.9: Hoja 5: Fact. -2 meses

| 2009-11 | PAQUETE | SIN PROD. | DUAL | | | | ELECTRICIDAD | | GAS | | PRODS. INDIV. | | | | | | | | |
|--------------|---------|-----------|----------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------|--------------|------------|---------------|---------------|-----|-----------|----------------|---------|--------------|-------------|------------------|----------------|
| | | | BASICO - ELEC. <=5kW | BASICO - ELEC. > 10 kW | IBERDROLA - ELEC. <=5kW | IBERDROLA - ELEC. > 10 kW | ELEC. <= 5KW | ELEC. > 10KW | GAS BÁSICO | GAS IBERDROLA | U.U.EE | API | SPP ELEC. | SPP AUTO ELEC. | SPP GAS | SPP AUTO GAS | FACT. ELEC. | CUOTA FIJA ELEC. | CUOTA FIJA GAS |
| 2009-11 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| € UNIT. | 7 | 0 € | 10 € | 15 € | 5 € | 10 € | 20 € | 3 € | 25 € | 30 € | 2 € | 8 € | 3 € | 3 € | 3 € | 3 € | 2 € | 4 € | 2 € |
| € TOTAL | | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| 2009-12 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Reg. | | 0 | 0 | 0 | 12 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 5 | 0 | 13 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| € UNIT. Reg. | 7 | 0 € | 10 € | 15 € | 5 € | 10 € | 20 € | 3 € | 25 € | 30 € | 2 € | 8 € | 3 € | 3 € | 3 € | 3 € | 2 € | 4 € | 2 € |
| € TOTAL Reg. | | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| 2010-01 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Reg. | | 0 | -3 | -1 | -40 | -11 | 2 | 0 | 2 | 42 | -3 | 0 | -7 | 0 | -9 | 0 | -1 | 0 | 0 |
| € UNIT. Reg. | 7 | 0 € | 10 € | 15 € | 5 € | 10 € | 20 € | 3 € | 25 € | 30 € | 2 € | 8 € | 3 € | 3 € | 3 € | 3 € | 2 € | 4 € | 2 € |
| € TOTAL Reg. | | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| 2010-02 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Reg. | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| € UNIT. Reg. | 7 | 0 € | 10 € | 15 € | 5 € | 10 € | 20 € | 3 € | 25 € | 30 € | 2 € | 8 € | 3 € | 3 € | 3 € | 3 € | 2 € | 4 € | 2 € |
| € TOTAL Reg. | | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |

Figura 5.10: Hoja 6: Fact. -3 meses

Hoja 7: Retribuciones.

En esta Hoja se encuentra una tabla con el valor de las retribuciones correspondientes a cada tipo de producto, se ha decidido ponerla en una hoja aparte ya que si cambiasen estas retribuciones sólo tendríamos que cambiar el valor en la tabla. Ver “Figura 5.11”

Nota: las retribuciones que aparecen en la tabla no se corresponden con las retribuciones reales. Son valores tomados al azar para explicar el documento.

| COMISIONES | |
|---|------------------|
| Producto | Precio (€/venta) |
| DUAL - GAS BASICO - ELEC. <= 5kW | 10,00 € |
| DUAL - GAS BASICO – 10 kW > ELEC. > 5kW | 15,00 € |
| DUAL - GAS IBERDROLA - ELEC. <= 5kW | 5,00 € |
| DUAL - GAS IBERDROLA – 10 kW > ELEC > 5kW | 10,00 € |
| ELEC. <= 5KW | 20,00 € |
| ELEC. > 10KW | 3,00 € |
| GAS BÁSICO | 25,00 € |
| GAS IBERDROLA | 30,00 € |
| U.U.E.E. | 2,00 € |
| API | 8,00 € |
| SPP ELECTRICIDAD | 3,00 € |
| SPP AUTO ELECTRICIDAD | 3,00 € |
| SPP GAS | 3,00 € |
| SPP AUTO GAS | 3,00 € |
| FACTURA ELECTRÓNICA | 2,00 € |
| CUOTA FIJA ELECTRICIDAD | 4,00 € |
| CUOTA FIJA GAS | 2,00 € |

Figura 5.11: Tabla de Retribuciones

Hoja 8. Dual

Esta hoja en un principio está en blanco, y es en esta hoja en la que introduciremos los datos que nos envíen de sistemas con todos los contratos que se han realizado durante el mes, y el estado actual de los contratos realizados en los tres meses anteriores.

En esta pestaña, como vemos en la “Figura 5.15” Cada fila es un contrato, y en cuanto a las columnas podemos encontrar diferentes grupos de columnas:

La primera columna indica la fecha en la que se ha hecho el contrato. Luego se repiten 4 grupos de 13 columnas, de la 4 a la 16, de la 17 a la 29, de la 30 a la 42 y de la 43 a la 55. En cada uno de estos grupos nos interesan las siguientes columnas:

Producto principal: Indica cual es el producto que se contrata, en la “Figura 5.12” se muestran cuales son los diferentes productos que se pueden contratar y dentro de que tarifa entraría. Cada una de las tarifas tiene una retribución diferente.

| TARIFA | PRODUCTO PRINCIPAL |
|--------------------------------|---------------------------------|
| DUAL BASICO - ELEC. <=5kW | 2.0.1 - GAS 3.1 |
| | 2.0.1 - GAS 3.2 |
| | 2.0.2 - GAS 3.1 |
| | 2.0.2 - GAS 3.2 |
| DUAL IBERDROLA - ELEC. <=5kW | 2.0.1 - GAS 3.1 - MANTENIMIENTO |
| | 2.0.1 - GAS 3.2 - MANTENIMIENTO |
| | 2.0.2 - GAS 3.1 - MANTENIMIENTO |
| | 2.0.2 - GAS 3.2 - MANTENIMIENTO |
| DUAL BASICO - ELEC. > 10 kW | 2.0.3 - GAS 3.1 |
| | 2.0.3 - GAS 3.2 |
| DUAL IBERDROLA - ELEC. > 10 kW | 2.0.3 - GAS 3.1 - MANTENIMIENTO |
| | 2.0.3 - GAS 3.2 - MANTENIMIENTO |
| ELEC. <= 5KW | 2.0.1 |
| | 2.0.2 |
| ELEC. > 10KW | 2.0.3 |
| GAS BÁSICO | GAS 3.1 |
| | GAS 3.2 |
| GAS IBERDROLA | GAS 3.1 - MANTENIMIENTO |
| | GAS 3.2 - MANTENIMIENTO |

Figura 5.12: Productos Principales

Productos Secundarios: Son diferentes productos que se pueden contratar aparte del producto principal, cada uno de ellos tiene una retribución diferente por lo que se cuentan cada uno por separado. En la “Figura 5.13” se muestran los diferentes productos secundarios que se pueden contratar a parte del producto principal.

| Productos Individuales |
|-------------------------|
| API |
| SPP ELECTRICIDAD |
| SPP AUTO ELECTRICIDAD |
| SPP GAS |
| SPP AUTO GAS |
| FACTURA ELECTRÓNICA |
| CUOTA FIJA ELECTRICIDAD |
| CUOTA FIJA GAS |

Figura 5.13: Productos Secundarios

Estado: En esta columna se describe el estado del producto. En la “Figura 5.14” se muestran los diferentes estados que puede tener un contrato y si son remunerables o no.

| ESTADOS | REMUNERABLE |
|--------------------------|-------------|
| ACEPTADO | SI |
| ANULADO/BAJA | SI |
| RECHAZADA REMUNERABLE | SI |
| PDTE TRAMITAR | SI |
| ENVIADO BI | SI |
| OFERTAS MANU./MANTE. | SI |
| BAJA VENTA FORZADA | NO |
| PDTE TRAMITAR NO REMU. | NO |
| RECHAZADO | NO |

Figura 5.14: Estados de un Contrato

| 2010-02 | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|--------------------|---------------|----------|---------------------------------|---------------------|-----|-----------------|--------------------|-------|------------|------------------|----------------------|--------------|-------------------------|-------------|
| FECHA L | LOTE | CCBB | REM. | PRODUCTO PRINCIPAL | Urgencias Electrici | API | SPP Electricida | SPP Auto Electrici | SPP G | SPP Auto G | Factura electrón | Cuota Fija Electrici | Cuota Fija G | ESTADO | DESCRIPCION |
| 2010-02 | DU-C-20091218-0004 | 4960030027312 | POSITIVA | 2.0.3 - GAS 3.1 - MANTENIMIENTO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | ACEPTADO | |
| 2010-02 | DU-C-20091218-0004 | 4960030027313 | POSITIVA | 2.0.2 - GAS 3.2 | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | ACEPTADO | |
| 2010-02 | DU-C-20091218-0004 | 4960030027307 | POSITIVA | 2.0.2 - GAS 3.1 - MANTENIMIENTO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | ACEPTADO | |
| 2010-02 | DU-C-20091218-0004 | 4960030027311 | POSITIVA | 2.0.2 - GAS 3.2 | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | ACEPTADO | |
| 2010-01 | DU-C-20091216-0002 | 4960030027296 | POSITIVA | 2.0.2 - GAS 3.1 | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | ACEPTADO | |
| 2010-01 | DU-C-20100128-0023 | 4960030027532 | POSITIVA | GAS 3.2 - MANTENIMIENTO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | ACEPTADO | |
| 2010-01 | DU-C-20100113-0014 | 4960030027472 | POSITIVA | GAS 3.1 - MANTENIMIENTO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | SI | NO | NO | RECHAZADO | |
| 2009-12 | DU-C-20100128-0023 | 4960030027544 | POSITIVA | GAS 3.1 | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | RECHAZADO | |
| 2009-12 | DU-C-20100105-0007 | 4960030027324 | POSITIVA | GAS 3.1 | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | ACEPTADO | |
| 2009-12 | DU-C-20100122-0021 | 4960030027521 | POSITIVA | GAS 3.2 - MANTENIMIENTO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | ACEPTADO | |
| 2009-12 | DU-C-20100121-0020 | 4960030027513 | POSITIVA | 2.0.3 - GAS 3.2 - MANTENIMIENTO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | PEDT TRAMITAR | |
| 2009-12 | DU-C-20100128-0023 | 4960030027534 | POSITIVA | 2.0.3 - GAS 3.2 - MANTENIMIENTO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | PEDT TRAMITAR | |
| 2009-11 | DU-C-20100122-0021 | 4960030027518 | POSITIVA | 2.0.3 - GAS 3.2 | NO | NO | NO | SI | NO | NO | NO | NO | NO | PEDT TRAMITAR | |
| 2009-11 | DU-C-20100119-0018 | 4960030027495 | POSITIVA | 2.0.3 - GAS 3.1 - MANTENIMIENTO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | OFERTAS MANUALES/ MANTE | |
| 2009-11 | DU-C-20100128-0023 | 4960030027555 | POSITIVA | 2.0.3 - GAS 3.1 - MANTENIMIENTO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | PEDT TRAMITAR | |

Figura 5.15: Hoja 8. Dual

Estandarización de la mejora.

Este apartado lo vamos a dividir en dos sub apartados. Por un lado elaboraremos un procedimiento que describirá los pasos que tendremos que llevar a cabo para realizar la facturación y por otro lado se elaborará una lista con posibles errores y la manera de solucionarlos.

Procedimiento Facturación Dual.

Para llevar a cabo la facturación dual de una empresa distribuidora de FFVV, se parte de dos documentos Excel:

- Documento Excel enviado por Sistemas, el cual tiene una única Hoja en la que se recogen todos los contratos realizados en el mes de la facturación, los contratos realizados en los tres meses anteriores y el estado de todos estos contratos tanto en el mes actual como el estado en el que estaban en los tres meses anteriores.
- Documento Excel “Modelo de Facturación Dual”, el cual es el documento que llevará a cabo la facturación de forma automática.

La realización de la Facturación es muy sencilla y se tienen que llevar a cabo los siguientes pasos:

Paso 1: Copiar Datos

En este paso lo que haremos es abrir el documento Excel enviado por el departamento de sistemas y copiar la hoja que contiene todos los contratos. Es aconsejable copiar solamente las filas que contienen contratos ya que debido al alto número de contratos, copiar la hoja entera puede ralentizar la ejecución.

Paso 2: Insertar Datos

El segundo paso consiste en pegar los datos copiados en el paso uno y pegarlos en el documento “Modelo de Facturación Dual”. Estos datos se pegarán en la hoja “Dual”. Es aconsejable que los datos se peguen como valores.

Paso 3: Comprobación.

Por último se debe realizar una pequeña comprobación que consiste en comprobar que el número de contratos (Número de Filas de la pestaña “Dual”) coincide con la suma de los totales de cada mes de la pestaña “Sit. Act.” Para ello se debe contar el número de filas que hay en la pestaña “Dual” y se compara con la suma de los totales de la pestaña “Sit. Act.” (Suma de valores de la columna Q)

En el caso de que estos valores no coincidiesen se procedería a buscar y reparar el error. A continuación se escribe una lista con algunos de los posibles errores que pudieran aparecer.

Posibles errores

A continuación se muestran algunos de los posibles errores que pueden aparecer.

Error Tipo 1:

Si el documento no realiza ningún tipo de suma, es decir, la pestaña “sit. Act.” Aparece en blanco, se tiene que comprobar que en la pestaña de “Dual”, en la primera fila, las fechas que aparecen no están separadas con espacios. Esto ocurre porque en el Excel que envía sistemas introducen en la primera fila las fechas separadas por espacios y en la primera columna las fechas sin espacios. Como luego el documento para hacer el cálculo compara cadenas de caracteres de celdas, al comparar una celda de la primera fila con una celda de la segunda fila, no encuentra coincidencias y no realiza ninguna operación.

Para eliminar este error, basta con eliminar los espacios que aparecen en las fechas.

Error Tipo 2:

Si el documento realiza la suma, pero esta no coincide con el número de contratos, es muy posible que se deba a que en el Excel enviado por el departamento de Sistemas, alguno de los productos este mal introducido (normalmente introducen algún espacio más del que deberían). Durante el tiempo que se ha invertido en crear el documento “Modelo de Facturación Dual” se han mantenido conversaciones el personal del departamento de Sistemas intentando unificar criterios para que esto no ocurra, aún así, en ocasiones aparece algún error de este Tipo.

Para eliminar este error se tendrán que ir haciendo comprobaciones para encontrar cuál o cuáles son los productos que se han introducido mal, para ello podemos proceder de la siguiente forma.

- Primero, comprobar el número de contratos que se han realizado en cada uno de los meses por separado y ver cuál o cuáles son los meses que no coinciden.
- Una vez que se ha localizado el mes o los meses que contienen error, se procede a solventar este error en cada uno de los meses por separado. Para ello se elige uno de los meses y se comprueba que coincide el número de contratos realizados de cada una de las tarifas (pestaña “Dual”), con el número de contratos contados para esa misma tarifa en la pestaña “Sit. Act.”. De esta forma se reduce el número de productos en los que puede estar el error.
- Lo último que se tendrá que hacer, para no tener que ir mirando producto a producto, fila a fila, donde está el error, se seleccionará un único producto (Fila 2, producto principal), se comprobará que en la primera fila está bien escrito el producto, y si es así, se seleccionara y se arrastrará esa celda hasta el final, de esta forma todas las filas tendrán el mismo valor, eliminando así los errores que puedan aparecer.

Confirmación de los resultados.

Una vez realizado el documento, el siguiente paso es comprobar que se ajusta a las especificaciones y que es eficaz y eficiente, para ello se lleva a cabo la realización de las facturaciones de Dual con el Excel que se ha creado para tal efecto.

Para ello se muestran de tiempo y dinero que se han conseguido implantando esta mejora.

Ahorro de tiempo:

Para realizar el cálculo que muestre cuales han sido los ahorros de tiempo conseguidos con la mejora que se ha implantado, se procede a calcular cuales eran los tiempos que se invertían en el proceso de facturación de dual antes de realizar el modelo de facturación y se comparará con el tiempo que se tarda ahora en realizar el proceso de facturación de dual.

Primero se calcula el tiempo que se tardaba antes de implantar la mejora en realizar las facturaciones de dual. Para ello, se toma como dato, que el tiempo estimado medio en realizar una facturación antes de implantar la mejora era de 2 horas (120 minutos). Si cada mes se realizan 5 facturaciones, se tiene que el tiempo de facturación antes de implantar la mejora es:

$$T_f = 5 \text{ facturaciones/mes} \cdot 120 \text{ minutos/facturación} = 600 \text{ mint./mes}$$

En segundo lugar calculamos el tiempo que se tarda ahora en realizar el proceso de facturación de dual. Para ello, se toma como dato, que el tiempo medio en realizar una facturación de dual después de implantar la mejora es de 10 minutos. Si cada mes se realizan 5 facturaciones, se tiene que el tiempo de facturación después de implantar la mejora es:

$$T'_f = 5 \text{ facturaciones/mes} \cdot 10 \text{ minutos/facturación} = 50 \text{ mint./mes}$$

Por lo tanto, el tiempo que se ahorra a lo largo de un mes en el proceso de facturación después de haber implantado la mejora es:

$$T_{ahorrado} = T_f - T'_f = 550 \text{ mint./mes}$$

Si queremos ver reflejado este ahorro de tiempo en tanto por ciento, se aprecia que los ahorros que se han conseguido implantando la mejora propuesta han sido muy elevados.

$$\nabla T = \frac{(T_f - T'_f)}{T_f} \cdot 100 = \frac{(600 - 50)}{600} \cdot 100 = 91,67\%$$

Ahorro de dinero:

Cualquier ahorro de tiempo, lleva implícito un ahorro en costes, esto es, si se multiplica lo que gana la persona que realiza el proceso de facturación por el tiempo que se ahorra en realizar este proceso después de implantar la mejora, se obtiene cuanto sería el ahorro de costes que llevaría implícito esta mejora. Para realizar este cálculo se considera que la persona encargada de realizar estas facturaciones es una persona de la Administración Comercial y se considera un coste medio estimado de 20 euros la hora. Esta estimación se ha calculado partiendo de que al año se trabajan 1.800 horas y que el sueldo anual de una persona de la Administración Comercial puede ser, aproximadamente, de 35.000 euros.

$$S = 20 \text{ euros/hora} \cdot \frac{1}{60} \text{ hora/mint.} \cdot 550 \text{ mint./mes} = 184 \text{ euros/mes}$$

Como podemos ver, los ahorros que se consiguen utilizando el “modelo de facturación” en lugar de realizar las facturaciones a mano no son muy grandes en cuanto a ahorros de dinero. En cambio, semanalmente se gana un tiempo muy valioso para poder invertir en otras actividades. A parte de los ahorros de tiempo o de dinero, aparecen una serie de beneficios intangibles, ya que si se utiliza el “modelo de facturación” en vez de realizar las facturaciones a mano, se cometen menos errores, lo que evita tener que hacer refacturaciones, evita reclamaciones por parte de las empresas distribuidoras de fuerzas de ventas, ineficiencias en el proceso de gestión

de canales presenciales... Lo que derivaría en unos costes ocultos que se están evitando por el hecho de utilizar el “modelo de facturación”.

Conclusiones.

En estos seis pasos, se ha descrito como se ha llevado a cabo la mejora de la actividad de facturación de dual mediante la elaboración de un documento que realiza esta actividad de manera automática.

El llevar a cabo este proceso de mejora no ha sido tarea fácil, ya que durante su ejecución han ido apareciendo una serie de problemas que no dependían del documento que se estaba elaborando, si no que dependía del departamento de Sistemas, ya que en ocasiones, los datos que enviaban presentaban dentro del mismo documento diferente formato y aparecían errores a la hora de realizar el conteo. Conseguir solventar este error ha supuesto grandes esfuerzos y todavía se sigue trabajando para seguir mejorando aún más el documento.

A pesar de todo se ha llegado a la elaboración de un documento fiable, que permite realizar las facturaciones de manera automática consiguiendo ahorros de tiempo considerables y eliminando los errores que se producían cuando se elaboraban las facturaciones de forma manual, como se explica en la parte de “Confirmación de resultados”

5.3.2 Mejora de la actividad de Seguimiento de Ventas.

Descripción del proceso

El seguimiento de ventas es una actividad que se repite semanalmente y tiene como fin llevar un seguimiento de los comerciales que están desplegados por el territorio nacional, y de los contratos de electricidad, gas y/o dual que se están realizando para poder detectar posibles anomalías en cuanto a caída de ventas o de número de comerciales y poder tomar medidas a tiempo.

Semanalmente, las diferentes empresas distribuidoras de FFVV reportan un informe que indica cual es el número de comerciales y cuantos han sido los contratos que se han realizado la semana anterior. Con cada uno de los informes que envía cada una de las empresas distribuidoras de FFVV, se hace un nuevo informe que refleje como es la situación de cada una de las empresas y el total de todas.

El proceso de Seguimiento de Ventas se lleva a cabo de la siguiente manera:

El seguimiento de ventas es un proceso que se realiza los jueves y que hace referencia al número de contratos que se han realizado durante la semana anterior (Son 7 días, del miércoles anterior al martes) y del número de comerciales que han estado activos durante esa semana.

Para realizar este seguimiento de ventas, se utiliza un documento Excel en el que hay que ir introduciendo de forma manual cada uno de los datos que nos reportan las diferentes fuerzas de ventas. Por otro lado, cabe destacar, que cada una de las empresas distribuidoras de fuerzas de ventas, reporta las ventas y los comerciales de una forma diferente, por lo que, los esfuerzos a la hora de realizar el informe de ventas se multiplican.

Como se ha comentado anteriormente, los datos que se van a manejar para realizar el informe de ventas son principalmente dos. Por un lado están las ventas y por otro

lado los comerciales. Las ventas hacen referencia al número de ventas que se han realizado durante la semana. Por otro lado, el número de comerciales hace referencia al número de personas que han estado vendiendo durante esta semana.

Una vez introducidos los datos, el documento que se utiliza muestra lo necesario para hacer el informe de ventas, pero no permite realizar ningún tipo de consulta que pueda interesar a la hora de llevar a cabo un seguimiento.

Problemas del proceso

En el punto anterior hemos descrito el proceso que se lleva a cabo para realizar el seguimiento de ventas. En esta descripción se ha podido ver como en algunos puntos este proceso era ineficiente. Los problemas más destacados del proceso son.

Forma de introducir los datos: Cuando se introducen los datos, se realiza esta operación de forma manual, de tal forma que hay que ir introduciendo de uno en uno cada uno de los datos, lo que conlleva una inversión muy elevada de tiempo. Por otro lado, cada una de las empresas distribuidoras de fuerzas de ventas reporta los datos de una forma diferente, lo que hace más difícil el poder automatizar este proceso. Hasta ahora, esto no había planteado un gran problema, porque el volumen de contratos realizado era muy bajo y el número de empresas distribuidoras de fuerzas de venta era solamente de tres, pero debido al gran aumento de las ventas y de la aparición de una nueva licitación que va a introducir más fuerzas de ventas, estos valores se han incrementado, demandando la necesidad de crear un nuevo documento preparado para tales efectos.

Visualización de datos: El problema del documento actual es que se pensó para realizar únicamente el informe de ventas, y cuando se quería hacer un seguimiento se utilizan otros documentos, difíciles de manejar y en los que hay que replicar datos pudiendo cometer errores. Por estos motivos, se piensa que se puede introducir en el nuevo documento, un cuadro de mando que recoja información acerca de toda la situación referente a cada una de las empresas distribuidoras de fuerzas de ventas y que permita ver si se están cumpliendo los objetivos marcados.

En resumen, el objetivo de mejora se centraría en crear un documento Excel que por un lado, automatice el proceso reduciendo las pérdidas de tiempo que conllevaría hacer el informe de ventas a mano, y por otro lado, se pretende aprovechar estos datos para crear un cuadro de mando que permita a los directivos evaluar el cumplimiento de los objetivos marcados.

Identificación de mejoras.

Las causas que llevan a tomar la decisión de crear un documento que realice de forma automática el seguimiento de ventas, se basa, por un lado, en la reducción de tiempos que se obtendrían, y por otro lado, aprovechar estos datos para crear un cuadro de mando que permita conocer la situación en cada provincia de España.

Las mejoras que se proponen realizar para el nuevo documento de seguimiento de ventas son:

Crear un documento unificado, en el que solamente se introduzcan los datos una vez, y que proporcione todo lo necesario para realizar por un lado el informe de ventas semanal, y por otro lado, permita llevar un seguimiento exhaustivo a nivel provincial de las ventas que se han realizado y de los comerciales que hay en la calle vendiendo.

Por otro lado, se pretende mejorar la forma de introducir datos, haciendo por un lado que todas las empresas distribuidoras de fuerzas de venta reporten los datos en la forma que se les indica, evitando de ese modo tener que unificar los datos que mandan. Y por otro lado, una vez que las empresas distribuidoras de fuerzas de ventas envían los datos de manera unificada, que la forma de introducir estos en el nuevo documento se realice de forma rápida y sencilla para evitar pérdidas de tiempo.

También se pretende mejorar el seguimiento de ventas, pasando de tener información global de los contratos que se realizan, a tener una información detallada a nivel provincial, para poder llevar un seguimiento de cada una de las provincias mediante la utilización del cuadro de mando.

Si se llegase a elaborar el documento que se propone, los problemas se reducirían en un alto porcentaje, ya que todo se realizaría de forma automática, lo único que habría que hacer es pegar los datos en las pestañas correspondientes y automáticamente, se tendría todo lo necesario para realizar el informe de ventas y llevar a cabo el seguimiento de las empresas distribuidoras de fuerzas de ventas.

Implantación de las acciones correctivas.

Después de analizar qué es lo que queremos mejorar y como lo vamos a mejorar, se procede a realizar el documento que automatice el proceso de seguimiento de ventas.

Para ello se elabora un documento Excel. Este se compone de las siguientes hojas:

Hoja 1.- Comerciales_Prov:

La hoja “*Comerciales_Prov*”, es una de las hojas en las que se introducirán los datos, en este caso, los datos que se introducen en esta hoja son los correspondientes al número de comerciales que han estado vendiendo durante esa semana. Los datos que se manejan en este proceso provienen de las empresas distribuidoras de fuerzas de ventas, estas se encargaran de enviar semanalmente un documento en Excel en el que se recoge el número de comerciales que han estado vendiendo durante esa semana en cada una de las provincias de España, por lo que, a la hora de hacer el seguimiento de ventas tendremos un documento Excel por cada una de las empresas distribuidoras de fuerzas de ventas.

Para que resulte más fácil y rápido la introducción de estos datos, se ha mantenido conversaciones con las distintas fuerzas de ventas para que el reporte que realizan semanalmente lo hagan utilizando un documento Excel que tiene un formato determinado y que corresponde con el formato de esta pestaña. El que cada una de las empresas distribuidoras de fuerzas de ventas envíe los datos de la misma forma permite que la introducción de los datos se reduzca a copiar los datos del documento Excel que envían y pegar estos datos en la “Hoja 1.- Comerciales_Prov”.

En esta hoja se va acumulando la información relativa al número de comerciales que han estado vendiendo en cada una de las provincias durante cada una de las semanas, pudiendo utilizar esta información para ver la evolución a lo largo del año o ver en qué meses han salido más comerciales a la calle a vender o si se cumplen los objetivos marcados.

Hoja 2.- Ventas_Prov:

La hoja “*Ventas_Prov*”, es la otra hoja en la que se introducirán los datos, en este caso, los datos que se introducen en esta hoja son los correspondientes al número de ventas realizadas durante esa semana. Como se ha comentado anteriormente, los datos que se utilizan en este proceso provienen de las empresas distribuidoras de fuerzas de ventas, y en el mismo documento Excel envían, por un lado la información acerca del número de comerciales que han estado vendiendo durante esa semana, y por otro lado, el número de contratos que han vendido durante esa semana.

En esta hoja se va acumulando la información relativa al número de ventas que se han realizado en cada una de las provincias durante cada una de las semanas, pudiendo utilizar esta información para ver la evolución a lo largo del año, se puede comparar que producto es el que mejor se vende, si las empresas distribuidoras de fuerzas de ventas cumplen con los objetivos o si se cumplen los objetivos marcados.

Hoja 3.- Comerciales_Semana:

La siguiente hoja del documento que se ha elaborado para hacer el seguimiento de ventas tiene el nombre de “*Comerciales_Semana*”. En esta hoja se puede consultar cual ha sido el número de comerciales que han estado vendiendo durante la semana del año que se desee consultar.

Esta hoja está pensada para que en un momento dado, si se necesita buscar información a cerca de una semana en concreto, no tener que estar buscando en la hoja “*Comerciales_Prov*” ya que en esa hoja se guardan todos los datos correspondientes a todo el año. Si se necesita consultar una semana en concreto, en

esta hoja "*Comerciales_Semana*" se puede consultar directamente, lo único que se tiene que hacer es indicar cuál es la semana que se quiere consultar.

Hoja 4.- Ventas_Semana:

La siguiente hoja del documento que se ha elaborado para hacer el seguimiento de ventas tiene el nombre de "*Ventas_Semana*". En esta hoja se puede consultar cual ha sido el número de ventas que se han realizado la semana del año que se desee consultar.

Esta hoja está pensada para que en un momento dado, si se necesita buscar información a cerca de una semana en concreto, no tener que estar buscando en la hoja "*Ventas_Prov*" ya que en esa hoja se guardan todos los datos correspondientes a todo el año. Si se necesita consultar una semana en concreto, en esta hoja "*Ventas_Semana*" se puede consultar directamente, lo único que se tiene que hacer es indicar cuál es la semana que se quiere consultar.

Hoja 5.- Cuadro de mando:

Esta pestaña es una de las más importantes del documento. En ella se recoge toda la información acerca de todas las fuerzas de ventas a nivel provincial. Se puede consultar desde información acerca de una de las empresas distribuidoras de fuerzas de ventas, hasta el total de fuerzas de ventas que hay actuando en una comunidad, como también se puede consultar el número total de contratos realizados esta semana, el número total de contratos realizados durante el año...

Uno de los objetivos que se perseguían cuando se empezó a crear este documento Excel era, a parte de poder llevar el seguimiento de las ventas realizadas y del número de comerciales que están vendiendo en la calle, la elaboración de un cuadro de mando, que recogiera el máximo de información posible para que pudiese ayudar a la hora de tomar decisiones.

Hoja 6.- Ventas_Comerciales_Semanal:

Este documento Excel permite elaborar un informe de ventas referente a cada una de las semanas. Desde el departamento de “Desarrollo y gestión de Canales Presenciales”, y de forma semanal, se tiene que elaborar todos los jueves un informe de ventas que se envía por un lado al departamento de “Residencial y Pequeño Negocio” y por otro lado se publica en la web de Iberdrola.

Esta pestaña es en la que se recoge el informe de ventas que hay que reportar cada una de las semanas. El formato de esta hoja coincide con el formato con el que hay que realizar el informe de ventas, por lo que, una vez que tenemos localizada esta semana, lo único que se tendrá que hacer es replicar los valores que se han obtenido durante la semana.

Estandarización de la mejora.

A continuación se explica cuales son los pasos que hay que seguir para poder realizar el informe semanal correspondiente.

Paso 1: Introducción datos comerciales.

En este primer paso, hay que dirigirse a la pestaña de “Comerciales_Prov” esta pestaña tiene la siguiente forma:

| | | | (ZAR, ZBR, ZAR-ZBR) | | | | ZAR | ZBR | ZAR-ZBR | | | | | | |
|---|--------|-------|---------------------|-------|-------|--------|-------|-------|---------|-------|---------|----------|-----------------------|----------------|-------|
| | | | Prov1 | Prov2 | Prov3 | Prov52 | TOTAL | TOTAL | TOTAL | TOTAL | Nº DÍAS | PROMEDIO | PROMEDIO POR PRODUCTO | PROMEDIO TOTAL | NOTAS |
| MES: xxx SEMANA: dia: xxx dia: xxx | ELECT. | FFVV1 | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | |
| | | FFVV2 | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | | | |
| | | FFVV3 | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | | | |
| | | FFVV4 | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | | | |
| | | FFVV5 | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | | | |
| | GAS | FFVV1 | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | | |
| | | FFVV2 | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | | | |
| | | FFVV3 | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | | | |
| | | FFVV4 | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | | | |
| | | FFVV5 | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | | | |

Figura 5.16: Comerciales_Prov

Una vez que se selecciona esta pestaña, se localiza en la izquierda el mes y la semana correspondiente. Hay que saber que el informe semanal se realiza de miércoles a martes.

Cuando se ha localizado la semana se introducen los datos correspondientes. Para eso, se utilizan los datos que envían las diferentes empresas distribuidoras de fuerzas de ventas. Como se ha mencionado anteriormente, se trata de copiar los datos que envían y pegarlos en esta hoja. Las fuerzas de ventas utilizan un documento Excel para enviar los datos, la tabla que utilizan para indicar el número de comerciales que ha estado vendiendo durante esa semana en cada una de las provincias de España tiene la forma de la “Figura 5.17”

| COMERCIALES | | Prov1 | Prov2 | ProvX | Prov52 |
|-------------|--------------|-------|-------|-------|--------|
| SEMANA x | ELECTRICIDAD | | | | |
| | GAS | | | | |

Figura 5.17: Datos Comerciales

Lo que se tiene que hacer es copiar la fila de electricidad y pegarla en la fila correspondiente a electricidad y a la empresa correspondiente. Y a continuación se realiza la misma operación para gas.

NOTA: Es muy importante introducir el número de días. Este número de días por defecto es 5. Si en alguna de la semana hay algún día festivo este número variará pudiendo ser 4, 3...

Una vez que se han introducido los datos se puede ver en esta pestaña que el número comerciales están repartidos por zonas (ZAR, ZBR y ZAR-ZBR), el total de todos los comerciales de Electricidad y Gas de cada una de las empresas y el promedio. El total de comerciales de Electricidad y Gas y el número total de comerciales de la semana.

Paso 2: Introducción datos ventas.

En este primer paso, hay que dirigirse a la pestaña de “Ventas_Prov” esta pestaña tiene la siguiente forma:

| | | (ZAR, ZBR, ZAR-ZBR) | | | | ZAR | ZBR | ZAR-ZBR | | | | |
|-------------------------------|--------------|---------------------|-------|--------|--------|-------|-------|---------|-------|-----------------------|----------------|-------|
| | | Producto | Prov1 | Provxx | Prov52 | TOTAL | TOTAL | TOTAL | TOTAL | PROMEDIO POR PRODUCTO | PROMEDIO TOTAL | NOTAS |
| MES: xxx | ELECTRICIDAD | FFVV1 | 3.0.1 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | | | 3.0.2 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | FFVV2 | 3.0.1 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | | 3.0.2 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | FFVV3 | 3.0.1 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | | 3.0.2 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | FFVV4 | 3.0.1 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | | 3.0.2 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | FFVV5 | 3.0.1 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | | 3.0.2 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| SEMANA: dia:xxx dia:xxx | GAS | FFVV1 | DUAL | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | | | GAS | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | | T3-T4 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | FFVV2 | DUAL | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | | GAS | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | | T3-T4 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | FFVV3 | DUAL | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | | GAS | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | | T3-T4 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | FFVV4 | DUAL | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | | GAS | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | | T3-T4 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | FFVV5 | DUAL | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | | GAS | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | | T3-T4 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |

Figura 5.18: Ventas_Prov

Una vez que se selecciona esta pestaña, se localiza en la izquierda el mes y la semana correspondiente. Recordar que el informe semanal se realiza de miércoles a martes.

Cuando hemos localizado la semana se introducen los datos correspondientes. Para eso, se utilizan los datos que envían las diferentes FFVV y lo único que hay que hacer es copiar y pegarlos. Las fuerzas de ventas reportan los datos en una tabla como la siguiente:

| VENTAS | | Producto | Prov1 | Prov2 | Provxx | Prov52 |
|----------|--------------|----------|-------|-------|--------|--------|
| SEMANA x | ELECTRICIDAD | 3.0.1 | | | | |
| | | 3.0.2 | | | | |
| | GAS | DUAL | | | | |
| | | GAS | | | | |
| | | T3-T4 | | | | |

Figura 5.19: Datos Ventas

Lo que se hace es copiar la fila de un producto (e.j: 3.0.1) y pegarla en la fila que corresponda a ese producto y a la empresa correspondiente. Y a continuación se hace lo mismo para el resto de productos.

Paso 3: Consulta “Comerciales_Semana” y “Ventas_Semana”.

Una vez que se ha terminado de Introducir todos los datos, se pueden consultar las diferentes pestañas que tiene el documento para así poder llegar a conclusiones.

En las pestañas correspondientes a “Comerciales_Semana” y “Ventas_Semana”, podemos consultar tanto las ventas como los comerciales de una semana concreta. La forma de estas dos pestañas es la siguiente.

| COMERCIALES | | COMUNIDAD AUTONOMA | | | | | | | | |
|--------------------|-------|---------------------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|--------------------|--------------------------|
| | | (ZAR, ZBR, ZAR-ZBR) | | | ZAR | ZBR | ZAR-ZBR | | | |
| | | Prov1 | Prov2 | Prov3 | TOTAL | TOTAL | TOTAL | TOTAL | TOTAL POR PRODUCTO | GRAN TOTAL (en calle) |
| dia:xxx dia:xxx | FFVV1 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | FFVV2 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | FFVV3 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | FFVV4 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | FFVV5 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | FFVV1 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | FFVV2 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | FFVV3 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | FFVV4 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | FFVV5 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | |

Figura 5.20: Consulta Comerciales Semanales

| VENTAS | | | | COMUNIDAD AUTONOMA | | | ZAR | ZBR | ZAR-ZBR | | | | | |
|--------------------|--------------|-------|-------|---------------------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|---------------|---------------------|-------|--|
| | | | | (ZAR, ZBR, ZAR-ZBR) | | | | | | | | | | |
| | | | | Prov1 | Prov2 | Prov3 | TOTAL | TOTAL | TOTAL | TOTAL | POR PRODUC | TOTAL (en calle) | NOTAS | |
| dia:xxx dia:xxx | ELECTRICIDAD | FFVV1 | 3.0.1 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | | | 3.0.2 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | |
| | | FFVV2 | 3.0.1 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | | | 3.0.2 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | | FFVV3 | 3.0.1 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | | | 3.0.2 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | | FFVV4 | 3.0.1 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | | | 3.0.2 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | | FFVV5 | 3.0.1 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | | | 3.0.2 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | GAS | FFVV1 | DUAL | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | | GAS | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | | | T3-T4 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | | FFVV2 | DUAL | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | | | GAS | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | | | T3-T4 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | | FFVV3 | DUAL | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | | | GAS | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | | | T3-T4 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | | FFVV4 | DUAL | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | | | GAS | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | | | T3-T4 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | | FFVV5 | DUAL | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | | | GAS | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |
| | | | T3-T4 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | |

Figura 5.21: Consulta Ventas Semanales

Lo único que hay que hacer para poder consultar la semana que se quiera es introducir en donde pone “día:xxx” (en el primero de los dos, en cada una de las dos tablas) el primer día de la semana que queremos consultar. (Recordar que las semanas empiezan en miércoles)

Paso 4: Informe de Ventas.

Una vez introducidos todos los datos, en la pestaña “Ventas_Comerciales_Semanal”, podemos consultar el informe de ventas que hay que reportar. Lo único que tenemos que hacer es localizar la fecha de la semana correspondiente, y consultar las tablas correspondientes. Estas tablas tienen el siguiente formato:

| | | VENTAS | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|-----------|----------------|-------------------------|---------------|
| SEMANA: X | | GAS T1-T2 | GAS T3-T4 | No TUR Pc>15Kw | No TUR >10Kw Pc <= 15Kw | TUR Pc <=10Kw |
| dd/mm/aaaa dd/mm/aaaa | FFVV1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | FFVV2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | FFVV3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | FFVV4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | FFVV5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Figura 5.22: Informe de Ventas

| | | COMERCIALES | | | | |
|--------------------------|-------|-------------|-----------|----------------|-------------------------|---------------|
| SEMANA: X | | GAS T1-T2 | GAS T3-T4 | No TUR Pc>15Kw | No TUR >10Kw Pc <= 15Kw | TUR Pc <=10Kw |
| dd/mm/aaaa dd/mm/aaaa | FFVV1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | FFVV2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | FFVV3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | FFVV4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | FFVV5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Figura 5.23: Informe Comerciales

Paso 5: Consulta “Cuadro de mando”.

Esta pestaña va a dar una visión general de la semana que se quiera consultar, para ello, hay que introducir en las pestañas “Comerciales_Semana” y “Ventas_Semana” la misma semana.

Una vez que se ha introducido la misma semana en las dos pestañas, se tiene en la pestaña “Cuadro de mando” todos los datos acerca de ventas y comerciales de cada una de las empresas distribuidoras de FFVV.

En esta pestaña, se pueden realizar diferentes consultas de gran interés a la hora de llevar a cabo el seguimiento de las fuerzas de ventas.

Tipos de Consultas:

1. Estado de comerciales.

La primera consulta que permite realizar este cuadro de mando es muy intuitiva, y basta con dar un vistazo y se puede analizar cuál es la situación de las fuerzas de ventas a nivel nacional. Para ello, se cuenta con unos indicadores

4 colores diferentes. El número de comerciales que reporta cada una de las fuerzas de ventas se compara con un número de comerciales estimado para poder abarcar todo el mercado en una provincia en concreto. Los 4 estados diferentes pueden ser:



Este color indica que en esa provincia no hay comerciales en la calle vendiendo.



Este color indica que el número de comerciales esta por debajo del 33,3% del número de comerciales estimados



Este color indica que el número de comerciales esta por entre el 33,3% y el 66.6% del número de comerciales estimados



Este color indica que el número de comerciales esta por encima del 66.6% del número de comerciales estimados

2. Ventas de cada Fuerza de Ventas

Otras consulta que se puede realizar en el cuadro de mando es referente al número de ventas realizadas por cada una de las empresas distribuidoras de fuerzas de ventas. Con esta información se puede analizar por qué zonas del territorio nacional está actuando cada una de estas empresas, cuales son los niveles de ventas que están realizando y si estos niveles de ventas coinciden con los acordados en el contrato o cual es la empresa que más contratos nos reporta.

Las consultas que se pueden realizar desde esta pestaña van desde consultar información acerca de una de las empresas distribuidoras de fuerzas de ventas, hasta el total de fuerzas de ventas que hay actuando en una comunidad, como también se puede consultar el número total de contratos realizados esa semana, el número total de contratos realizados durante el año... Toda la información necesaria acerca de las fuerzas de ventas se recoge en este cuadro de mando.

3. Venta semanal de cada producto

En este cuadro de mando, se recogen las diferentes ventas que se han realizado durante la semana referidas a cada tipo de producto (electricidad PYMES, electricidad clientes, gas o dual). Otra consulta que se puede realizar esta referida a los distintos

productos, pudiendo ver cuál es el que mejor está funcionando, si una fuerza de ventas solamente se centra en vender un tipo de producto o si las ventas de la semana aumentan se mantienen o caen respecto a la semana anterior.

4. Venta semanal de cada producto

También en este cuadro de mando, aparte de las ventas semanales, se recogen las ventas que se han realizado durante el año referidas a cada tipo de producto (electricidad PYMES, electricidad clientes, gas o dual). Es interesante cuando se habla de ventas saber cuáles son las ventas que se están realizando durante el año, compararla con los objetivos marcados.

Aparte de las consultas que se han sugerido, este cuadro de mando se puede adaptar a las necesidades que se requieran en cada momento, puede que no siempre queramos ver toda la información detallada. Si quisiéramos solamente hacer una consulta acerca de los valores totales y a nivel de las comunidades autónomas, bastaría con ocultar las filas y/o columnas que no resulten de interés llegando a tener un cuadro de mando más reducido y práctico.

A continuación se muestra una imagen del cuadro de mando en su totalidad.

Confirmación de los resultados.

Una vez realizado el documento, el siguiente paso es comprobar que se ajusta a las especificaciones y que es eficaz y eficiente, para ello se lleva a cabo la realización del Seguimiento de Ventas con el Excel que se ha creado para tal efecto.

Para ello se muestran de tiempo y dinero que se han conseguido implantando esta mejora.

Ahorro de tiempo:

Para realizar el cálculo que muestre cuales han sido los ahorros de tiempo conseguidos con la mejora que se ha implantado, se procede a calcular cuales eran los tiempos que se invertían en el proceso de facturación de dual antes de realizar el modelo de facturación y se comparará con el tiempo que se tarda ahora en realizar el proceso de facturación de dual.

Primero calculamos el tiempo que se tardaba antes de implantar la mejora en realizar el seguimiento de ventas. Para ello, se toma como dato, que el tiempo estimado medio en realizar una facturación antes de implantar la mejora era de 2.30 horas (150 minutos). Si el seguimiento de ventas es semanal, y cada mes tiene una media de 4 semanas, tenemos que el tiempo empleado antes de implantar la mejora es de:

$$T_f = 4 \text{ informes/mes} \cdot 150 \text{ minutos/informe} = 600 \text{ mint./mes}$$

En segundo lugar calculamos el tiempo que se tarda ahora en realizar el proceso de seguimiento de ventas. Para ello, tomamos como dato, que el tiempo medio en realizar una facturación de dual después de implantar la mejora es de 10 minutos. Si el seguimiento de ventas es semanal, y cada mes tiene una media de 4 semanas, tenemos que el tiempo empleado antes de implantar la mejora es de:

$$T'_f = 4 \text{ informes/mes} \cdot 10 \text{ minutos/informe} = 40 \text{ mint./mes}$$

Por lo tanto, el tiempo que se ahorra a lo largo de un mes en el proceso de seguimiento de ventas después de haber implantado la mejora es:

$$T_{ahorrado} = T_f - T'_f = 560 \text{ mint./mes}$$

Si queremos ver reflejado este ahorro de tiempo en tanto por ciento, se aprecia que los ahorros que se han conseguido implantando la mejora propuesta han sido muy elevados.

$$\nabla T = \frac{(T_f - T'_f)}{T_f} \cdot 100 = \frac{(600 - 40)}{600} \cdot 100 = 93,33\%$$

Ahorro de dinero:

Cualquier ahorro de tiempo, lleva implícito un ahorro en costes, esto es, si se multiplica lo que gana la persona que realiza el seguimiento de ventas por el tiempo que se ahorra en realizar este proceso después de implantar la mejora, se obtiene cuanto sería el ahorro de costes que llevaría implícito esta mejora. Para realizar este cálculo se considera que la persona encargada de realizar estas facturaciones es una persona de la Administración Comercial y se considera un coste medio estimado de 20 euros la hora. Esta estimación se ha calculado partiendo de que al año se trabajan 1.800 horas y que el sueldo anual de una persona de la Administración Comercial puede ser, aproximadamente, de 35.000 euros..

$$S = 20 \text{ euros/hora} \cdot \frac{1}{60} \text{ hora/mint.} \cdot 560 \text{ mint./mes} = 186 \text{ euros/mes}$$

Como podemos ver, los ahorros que se consiguen utilizando el “modelo de seguimiento de ventas” elaborado no son muy grandes en cuanto a ahorros de dinero. En cambio, semanalmente se gana un tiempo muy valioso para poder invertir en otras actividades. Aparte de los ahorros de tiempo o de dinero, aparecen una serie de beneficios intangibles, ya que si se utiliza el “modelo de seguimiento de ventas”, se evitan errores que se cometían, ya que antes se trabajaba con diferentes documentos que implicaba tener que introducir varias veces los datos, lo que derivaba en que en ocasiones los datos no se correspondían y daban lugar a confusión. Por otro lado, se

ha llegado a elaborar un cuadro de mando que antes no se tenía y que permite recoger toda la información en un único documento pudiendo hacer consultas de forma sencilla y pudiendo sacar conclusiones que sirvan de apoyo a la hora de tomar decisiones.

Conclusiones.

En este apartado se ha descrito como se ha llevado a cabo la mejora de la actividad de seguimiento de ventas mediante la elaboración de un documento que realiza esta actividad de manera automática una vez que se han introducido los datos.

La elaboración de este documento ha permitido centralizar en un único documento toda la información relativa al seguimiento de ventas de las empresas distribuidoras de FFVV, consiguiendo ahorros de tiempo y dando la comodidad de poder ver de forma rápida y sencilla la situación actual y la evolución de las FFVV a nivel provincial pudiendo analizar si cumplimos los objetivos de capilaridad marcados.



CAPITULO 6

CONCLUSIONES

6.1 OBJETIVOS

Es este capítulo se evalúa en qué medida se han satisfecho los objetivos del proyecto y los personales una vez concluido el trabajo realizado dentro del departamento de “Desarrollo y Gestión de Canales Presenciales”, durante el transcurso de la beca (Noviembre 2009 – Abril 2010) y en la elaboración del presente documento.

6.2 SATISFACCIÓN OBJETIVOS DEL PROYECTO

En el primer capítulo de esta memoria se enumeraban los diferentes objetivos que se pretendían conseguir con la realización de este proyecto. Una vez finalizado el proyecto se puede decir que los objetivos que se marcaron se han cumplido satisfactoriamente.

Por un lado, se ha estudiado a fondo el proceso de “Gestión de los canales presenciales”, se ha entendido y visualizado cada uno de estos canales presenciales y como se coordinan entre ellos para obtener así el mix óptimo que permita obtener el máximo beneficio para la empresa.

Por otro lado, se ha desarrollado de forma individual el proceso de gestión de cada uno de estos canales presenciales por separado para así poder analizarlos en profundidad y destacar los posibles puntos de mejora.

Detectados los posibles puntos de mejora, se han desarrollado dos actividades de forma paralela, por un lado se ha desarrollado un “modelo de facturación” y por otro lado un “modelo de seguimiento de ventas” que han permitido mejorar el proceso de gestión de canales presenciales como hemos podido ver a lo largo de esta memoria.

6.3 SATISFACCIÓN OBJETIVOS PERSONALES

La realización de este proyecto me ha permitido alcanzar y satisfacer mis objetivos personales.

El desarrollo de este Proyecto Fin de Carrera, realizado en el entorno de trabajo de una de las grandes empresas del sector eléctrico de nuestro país, lo que me ha permitido conocer, en primera persona, los métodos y técnicas empleados en la organización y control de un proceso real.

El hecho de a ver estado seis meses realizando el proyecto final de carrera en una gran empresa me ha permitido desenvolverse en un ambiente empresarial y aprender a trabajar en un equipo mediante mi participación en grupos de trabajo.

Con la realización de este proyecto he podido obtener una visión muy completa de la organización de la dirección comercial de IBERDROLA, gracias a que la participación en el enfoque a procesos me ha permitido conocer muy diversas y diferentes áreas de la empresa con las que he colaborado.

Por último, el a ver desarrollado mi proyecto en un departamento de organización me ha permitido completar mi formación académica pudiendo aprender más sobre un área hacia el que no iban enfocados mis estudios, pues he cursado las especialidades de electricidad y electrónica y automática, pero gracias a este proyecto he podido profundizar en los conocimientos adquiridos durante mi carrera, especialmente en aquellos relacionados con las asignaturas cursadas pertenecientes a la especialidad de organización industrial.



CAPITULO 7
BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- IAT “Guía para una gestión basada en procesos” 2003
- IESE “La gestión por procesos” Biblioteca IESE de gestión de empresas
- Laudon, K.C y Laudon, J.P. “Administración de los sistemas de información” ED. Prentice may
- Documentación de la empresa IBERDROLA

Páginas web:

- Mercado de Electricidad Español. www.omel.es
- Empresa Iberdrola. www.iberdrola.es
- Gestión por procesos.
www.wikipedia.org
http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm
- CRM. <http://www.webandmacros.com/crm.htm>
- Mejora Continua. www.wikipedia.org